

HET NIEUWE WERKEN

**Een onderzoek naar de invloed van het
Nieuwe Werken op de werkbeleving**

**Monique van der Meide
326654**

**Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management**

**Begeleider: Drs. L.F.J. Jetten
Tweede Beoordelaar: Dr. F. Koster**

Vlaardingen, oktober 2013

Beste lezer,

Met de nodige discipline, doorzettingsvermogen en oprechte interesse in het Nieuwe Werken heb ik deze scriptie geschreven. In deze scriptie wordt onderzocht wat de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers is en hoe dit te verklaren valt. Hiermee beëindig ik de studie Sociologie, master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Deze scriptie heb ik niet zonder steun van een aantal mensen kunnen schrijven en van deze gelegenheid maak ik gebruik om hun te bedanken.

Om te beginnen wil ik van de afdeling Gedragswetenschappen van het Commando DienstenCentra, onderdeel van het Ministerie van Defensie dr. R.M.W. (Reinier) van Gelooven (Directeur) en drs. A.J.V.M. (Amber) Vos (Onderzoeker) bedanken. Reinier van Gelooven heeft mij toestemming en de ruimte gegeven om mijn onderzoek uit te voeren. In die zin uitzonderlijk aangezien er per jaar vele verzoeken tot het doen van onderzoek binnenkomen bij de afdeling Gedragswetenschappen en niet iedereen de mogelijkheid krijgt om het onderzoek ook daadwerkelijk uit te voeren. Samen met Amber Vos heb ik de onderzoeken mogen uitvoeren. Verder heeft zij mij wegwijs gemaakt in de dataset en bijgestaan met goede adviezen. Beide ben ik zeer erkentelijk voor hun medewerking.

Van de Erasmus Universiteit Rotterdam bedank ik mijn scriptiebegeleider drs. L.F.J. (Bert) Jetten. Hij heeft mij stap voor stap door de scriptie heen geloodst. Door de gestructureerde werkwijze was ik in staat om de vele informatie te ordenen en te rangschikken. De tweede beoordelaar dr. F. (Ferry) Koster bedank ik voor zijn kritische, doch waardevolle bijdrage.

En als laatste gaat mijn dank uit naar iedereen in mijn privé omgeving voor hun getoonde interesse en begrip.

Trots presenteer ik het eindresultaat van mijn onderzoek en ik vertrouw erop dat het een bijdrage levert aan het vormgeven van het Nieuwe Werken binnen het Ministerie van Defensie in het bijzonder en daarbuiten in het algemeen. Ik wens u veel plezier toe met het lezen van deze scriptie met als titel 'wat is de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers en hoe dit valt te verklaren'.

Monique van der Meide
Vlaardingen, oktober 2013

VOORWOORD	2
1 INLEIDING.....	6
1.1 AANLEIDING	6
1.2 PROBLEEMSTELLING	9
1.3 DOELSTELLING	10
1.4 VRAAGSTELLING.....	10
1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.6 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	13
1.7 LEESWIJZER	13
2 THEORETISCH KADER	14
2.1 HET NIEUWE WERKEN	14
2.1.1 Het Nieuwe Werken bij de overheid	18
2.1.2 Conclusie het Nieuwe Werken	20
2.2 WERKBELEVING	20
2.2.1 Arbeidstevredenheid	22
2.2.2 Conclusie arbeidstevredenheid	27
2.2.3 Betrokkenheid.....	28
2.2.4 Conclusie betrokkenheid.....	33
2.3 RELATIE TUSSEN HET NIEUWE WERKEN EN WERKBELEVING	34
2.3.1 Hypothesen	34
2.3.2 Conceptueel model	38
3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	40
3.1 TYPE ONDERZOEK	40
3.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	42

3.2.1	Dataverzameling	42
3.2.2	Werkwijze	42
3.2.3	Respons	43
3.3	OPERATIONALISATIE.....	43
3.3.1	Het Nieuwe Werken	43
3.3.2	Autonomie	44
3.3.3	Feedback.....	45
3.3.4	Samenwerking	45
3.3.5	Arbeidstevredenheid	46
3.3.6	Betrokkenheid.....	47
3.3.7	Controlevariabelen.....	47
3.3.8	Data-analyse	48
3.4	POPULATIE	48
3.5	KWALITEITSCRITERIA.....	49
3.5.1	Validiteit.....	49
3.5.2	Betrouwbaarheid	50
3.5.3	Schaalconstructies	51
RESULTATEN.....		52
3.6	VERKLARENDE ANALYSE	52
3.6.1	Stap 1 mediatie analyse	53
3.6.2	Stap 2 mediatie analyse	55
3.6.3	Stap 3 en stap 4 mediatie analyse	61
3.6.4	Overzicht mediatie analyse	70
4	CONCLUSIES, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN	75
4.1	CONCLUSIES.....	75
4.2	REFLECTIE	78
4.3	AANBEVELINGEN	79
5	LITERATUURTIJST.....	81
BIJLAGEN		83

BIJLAGE A	84
BIJLAGE B	85
BIJLAGE C.....	86
BIJLAGE D	98

Halverwege de 20^e eeuw vindt er in Europa een verschuiving plaats van een industriële maatschappij naar een informatiemaatschappij (Bijl, 2007, p. 26). Steeds meer mensen komen te werken in beroepen waar informatieverwerking en creativiteit de belangrijkste aspecten van hun werk zijn (Van de Haterd, 2012, p. 23). Kenmerkend voor de industriële maatschappij is volgens Bijl (2007) en Van de Haterd (2010) het werken in fabrieken, werken op dezelfde locatie, het opdelen van het productieproces in deeltaken en het afbakenen van taken en controle. In de jaren '30 van de 20^e eeuw was het managementmodel van Taylor erg populair. Zijn model, scientific management genaamd, is gebaseerd op een wetenschappelijke benadering van het werk. Door de handelingen per werknemer zo simpel mogelijk te houden, kan het werk efficiënt uitgevoerd worden. Een bijkomend aspect van deze benadering is dat het werk iedere vorm van controle, coördinatie of beslissingsbevoegdheid verliest (Bijl, 2007, p. 34). Gaandeweg maakt fabriekswerk plaats voor meer kantoorwerk. Informatie en kennis worden dan erkend als productiefactor (Bijl, 2007, p. 26). Het scientific management model van Taylor past niet één op één in de ontstane kenniseconomie. Er vindt een verschuiving plaats naar een meer humanistische benadering. Er komt aandacht voor de mens. De werknemer wordt gezien als een creatieve, waardevolle resource waarin geïnvesteerd moet worden (Bijl, 2007, p. 34). Bijl (2007, p. 26) stelt dat de mens moeite heeft om alle ontwikkelingen op het gebied van informatie en communicatie mentaal en ethisch bij te houden. In de informatiemaatschappij is sprake van snelle veranderingen. De hiërarchische bedrijfsstructuur past niet in een snel veranderende omgeving. In turbulente tijden dient een bedrijfsstructuur flexibel te zijn om te kunnen blijven inhaken op deze omgeving. Bijl (2007) stelt dat organisaties die vanuit de procesgedachte zijn ingericht beter kunnen overleven in een dynamische omgeving. Procesdenken is dynamischer, leidt tot klantdenken en stelt het resultaat voorop (Bijl, 2007, p. 86). De managementstijl command en control wordt vervangen door coordinate en cultivate. Dit leidt tot meer vrijheid en autonomie bij de werknemer (Bijl, 2007, p. 38).

Van de Haterd (2010, p. 23) stelt dat werk wederom aan het veranderen is. Er vindt volgens hem een verschuiving plaats van dienstverlenende beroepen naar informatie- en creativiteit gedreven beroepen. Deze verandering heeft gevolgen voor het werkproces en –gedrag (Van de Haterd, 2010, p. 24). Werken nieuwe stijl, zoals Van de Haterd (2010) het Nieuwe Werken noemt, is het anders organiseren van werk waarbij het vooral gaat om slimmer werken. Het rapport 'De grote uittocht' van het ministerie van BZK uit 2010 schetst een toekomstverkenning van de arbeidsmarkt van 2010 tot 2020. In dit rapport wordt onder andere aangehaald dat organisaties steeds meer rekening moeten houden met een divers samengesteld arbeidsaanbod en personeelsbestand. Naast de traditionele kostwinner zijn ook de digitale jongeren, de geïntegreerde allochtoon en de carrièrebewuste moeder onderdeel van het personeelsbestand (BZK, 2010, p. 41). Volgens dit rapport bestaat een personeelsbestand globaal uit vier categorieën: de babyboomers, generatie X, de pragmatische generatie en de screenagers. De laatste categorie zijn de

nieuwkomers op de arbeidsmarkt en geboren tussen 1981 en 1995. De screenagers zoeken werk dat bij hen past. Van belang hierbij is een goede balans tussen privé en werk en zelfontplooiing. Ze verwachten geen managementstijl van command en control, maar van coaching en inspiratie. De cultuur is flexibel en gebaseerd op samenwerking. Het is de categorie die bij ontevredenheid overstapt naar een andere werkgever. Ook bij de pragmatische generatie speelt een goede balans tussen privé en werk een belangrijke rol. Deze generatie (geboren tussen 1971 en 1980) is nu op een leeftijd dat hun leven zich in een spitsuur bevindt (BZK, 2010, p. 42). Het aspect 'burn-out' is een vaak voorkomend probleem in deze categorie (BZK, 2010). In zijn algemeenheid wordt in het rapport van BZK nog aangegeven dat de arbeidstijden aan het veranderen zijn. Werknemers hanteren flexibele werktijden om zo arbeid en zorgtaken beter te combineren. De algemene trend die in dit rapport wordt geschetst is dat werknemers meer dan voorheen hun werk willen combineren en laten aansluiten op andere aspecten van hun leven. Het Nieuwe Werken sluit aan bij het beter kunnen combineren van arbeid en zorgtaken.

Vanuit de overheid zijn er initiatieven ontplooid om regelgeving aan te passen en om nieuwe wetsvoorstellen te implementeren ten einde aansluiting te vinden bij het Nieuwe Werken. In oktober 2011 wordt door de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, De Krom, het rapport 'Het Nieuwe Werken en de Arbeidsrechtelijke regelgeving' aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Hierin wordt aangegeven dat de Universiteit van Amsterdam een onderzoek heeft uitgevoerd of de arbeidsrechtelijke regelgeving belemmeringen opwerpt voor het Nieuwe Werken. Het gaat dan met name over de Arboret en de Arbeidstijdenwet. Uit het onderzoek blijkt dat de hier voor genoemde wetten nauwelijks belemmeringen bevatten voor de ontwikkeling van het Nieuwe Werken. Wel besluit De Krom (2011) het Arboret aan te passen. Niet alleen het werken in een woning valt dan onder de definitie van thuiswerk en daarmee onder een beperkter arboret, maar ook plaats- en tijdsongebonden arbeid op andere plaatsen. Dit maakt het voor de werkgever mogelijk om niet langer te voldoen aan de concrete eisen die gesteld werden aan de inrichting van arbeidsplaatsen buiten het kantoor.

In februari 2012 is door Van Gent (GroenLinks) en Van Hijum (CDA) de initiatiefwet flexibel werken aangeboden aan de Tweede Kamer. Deze wet moet de werknemer het recht geven om de werkgever te verzoeken om een wijziging in arbeidsuren, werktijden en werkplek (Van Gent en Van Hijum, 2012). Deze wet betreft een omvorming van de Wet aanpassing arbeidsduur naar de Wet flexibel werken. Hiermee spelen Van Hijum en Van Gent in op het groeiende animo onder werknemers voor een goede balans van werken, zorgen en scholing. In het wetvoorstel worden diverse voordelen voor werknemer, werkgever en maatschappij genoemd. Voor werknemers worden onder andere de volgende voordelen genoemd:

- flexibel werken leidt tot meer tevredenheid;
- flexibel werken leidt tot meer productiviteit;
- flexibel werken leidt tot meer efficiëntie.

Voor werkgevers worden onder andere de volgende voordelen genoemd:

- flexibel werken draagt bij aan imago verbetering en daardoor minder personeelsproblemen;

- flexibel werken draagt bij aan de klanttevredenheid door bijvoorbeeld het kunnen aanbieden van diensten buiten de reguliere kantoortijden;
- flexibel werken leidt tot besparing op kantoorkosten.

Voor de maatschappij worden onder andere de volgende voordelen genoemd:

- flexibel werken leidt tot het oplossen van het fileprobleem;
- flexibel werken leidt tot 90 à 180 duizend minder auto's in het woon- en werkverkeer, wat inhoudt dat
 - er maximaal 3,5 miljard minder kilometers worden gereden;
 - er 0,3 tot 0,5 miljoen ton minder CO2 uitstoot is;
 - er 45-90 ton minder fijnstof uitstoot is.

Van Gent en Van Hijum (2012) baseren de genoemde voordelen voor de maatschappij op twee bronnen, te weten het SCP-rapport 'Overwegens onderweg' (2008) en het rapport van Price Waterhouse en Coopers 'Een verkenning van de macro-economische effecten van Het Nieuwe Werken' (2011).

Naast de initiatiefwet van Van Gent en Van Hijum is tevens bij de Tweede Kamer het wetsontwerp Modernisering regelingen voor verlof en arbeidstijden aangeboden. Dit wetsontwerp is eind 2011 aangeboden bij de Tweede Kamer. Met dit wetsvoorstel worden regels voor verlof in de Wet arbeid en zorg en in de Wet aanpassing arbeidsduur vereenvoudigd. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Asscher, laat in een brief van 10 januari 2013 de Tweede Kamer weten dat hij het wetsvoorstel en de initiatiefwet wil bespreken met de sociale partners, met als doel om te bezien of beide wetten kunnen worden samengevoegd.

Vanuit wet- en regelgeving dient een en ander nog te worden aangepast en gemoderniseerd. Dit neemt niet weg dat in de private sector reeds grote bedrijven zoals Microsoft, HP, Access, Rabobank, KPN en SNS Reaal het concept het Nieuwe Werken omarmd hebben (Baane et al., 2011, Bijl, 2009 en Van de Haterd, 2010). Van de Haterd (2010) stelt dat er vijf redenen zijn voor bedrijven om over te stappen op het Nieuwe Werken. Deze redenen zijn het slimmer werken met minder mensen, stijging van de productiviteit, de roep van werknemers om meer flexibiliteit, de veranderde aard van beroep en de noodzaak om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Niet alleen in de private sector zijn er steeds meer bedrijven die werken volgens het concept het Nieuwe Werken, ook binnen de publieke sector komt er steeds meer aandacht voor het Nieuwe Werken. Op de website www.hnwbijhetrijk.nl is een overzicht weergegeven van alle organisaties binnen de overheid die werken of binnenkort gaan werken volgens de principes van het Nieuwe Werken. De belangrijkste reden dat de huidige vernieuwing een kans van slagen heeft zou te maken kunnen hebben met een sterke mate van een win-win situatie: een verandering naar het Nieuwe Werken doet niemand pijn, maar levert voor alle betrokken partijen (werkgever, werknemer en maatschappij) winst op, aldus de visie op het Nieuwe Werken van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Het Nieuwe Werken zou voor het Rijk volgens deze visie leiden tot:

- een efficiëntere en betere (online) dienstverlening en samenwerking met de maatschappij;
- een efficiëntere en betere (online) samenwerking tussen ambtenaren onderling;
- een individuele ambtenaar die efficiënter, beter maar bovenal leuker kan werken;
- meer slagvaardigheid, transparantie en sneller functionerend;
- meer aandacht voor duurzaamheid;

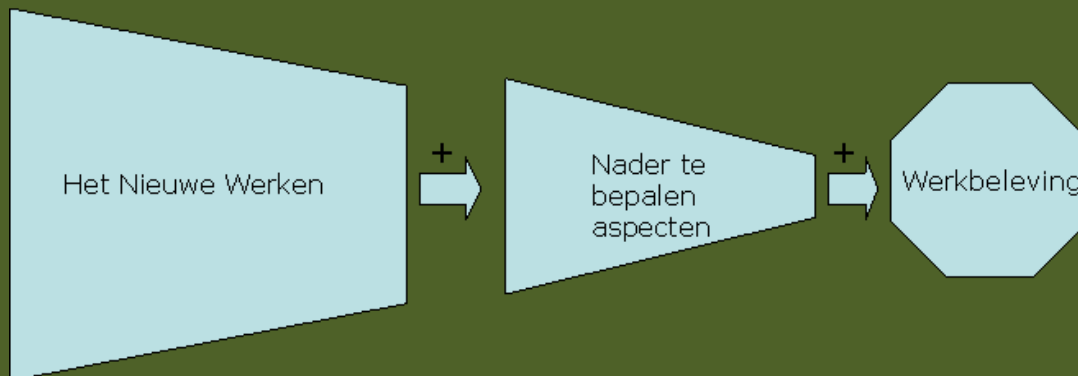
- een pionier in modern werkgeverschap;
- het vergroten van de eigen concurrentiekracht.

Binnen de overheid zijn ook delen van het ministerie van Defensie die het Nieuwe Werken geïntroduceerd hebben. Vooralsnog betreffen dit ondersteunende onderdelen welke zich op de nieuwe locatie in Utrecht gevestigd hebben. Deze nieuwe locatie is eind 2010 in gebruik genomen. Het betreffen vooralsnog de staf van de Commando Landstrijdkrachten, delen van het Commando DienstenCentra (CDC) en delen van de Defensie Materieel Organisatie (DMO). Tot aan de dag van vandaag komen er nog steeds nieuwe eenheden bij. CDC en DMO zijn dienstverlenende organisaties en leveren voornamelijk ondersteunende diensten aan de defensie onderdelen landstrijdkrachten, luchstrijdkrachten, zeestrijdkrachten en Koninklijke Marechaussee. Een sourcingprogramma bij het ministerie van Defensie onderzoekt op dit moment welke delen van het ministerie gesourced kunnen worden. Bij sourcing worden zowel de dienstverlening als het bijbehorende personeel overgenomen door een marktpartij. Uit de *sourcing*-toetsen zal blijken of er redenen zijn de dienstverlening geheel zelf te blijven uitvoeren, of samenwerking binnen de rijksoverheid, met andere krijgsmachten of met het bedrijfsleven voordelen kan bieden, of dat de dienstverlening voor uitbesteding in aanmerking komt (ministerie van Defensie, 2011, p. 9). Door de wereldwijde economische crisis is de Nederlandse overheid genoodzaakt om te bezuinigen. In 2011 kondigt ex-minister van Defensie, de heer Hillen aan dat Defensie ruim negenhonderd miljoen euro moet bezuinigen. Op Prinsjesdag 2013 geeft de huidige minister van Defensie, mevrouw Hennis-Plasschaert aan dat Defensie nog eens extra gaat bezuinigen. In haar nota 'In het belang van Nederland' (2013) worden de speerpunten operationele duurzaamheid, financiële duurzaamheid en (militaire) samenwerking genoemd als onderbouwing van deze bezuiniging. Nu sourcing en de bezuinigingsmaatregelen boven het hoofd hangen van Defensie, is het des te belangrijker om slimmer te gaan werken. Het Nieuwe Werken kan namelijk bijdragen aan enkele voordelen, zoals productievere werknemers, efficiëntere werkprocessen, hogere klanttevredenheid. Maar ook het imago om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor de huidige generatie werknemers waarbij een goede balans werk en privé een voorwaarde is. Naast de goede balans werk en privé staat het Nieuwe Werken ook voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van de Haterd (2010) haalt het onderzoek van Hill en Knowlton in 2008 aan waaruit bleek dat bijna de helft van alle MBA-studenten een groen en/of maatschappelijk verantwoord imago laat meewegen in de keuze voor een werkgever. Voor het ministerie van Defensie dient het Nieuwe Werken te resulteren in een marktconforme organisatie en een aantrekkelijke werkgever waarbij gestreefd wordt naar een win-win situatie voor maatschappij, werkgever en werknemer.

Of deze win-win situatie eigenlijk wel opgaat voor de werkbeleving van de werknemer wordt in dit onderzoek onderzocht.

Deze scriptie gaat over de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving bij het ministerie van Defensie.

Door met name de globalisering en de technologische vooruitgang wordt er op dit moment gewerkt binnen een flexibele en dynamische omgeving. Deze dynamische omgeving vraagt om een omslag van een mechanisch systeem naar een organisch systeem met een bijpassende manier van werken, het Nieuwe Werken. Bijl (2009) beschrijft de theoretische en de praktische kant van het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de werknemer (Bijl, 2009, p. 27). Van de Haterd (2010) geeft aan dat het vooral om slimmer werken gaat. Bij het Nieuwe Werken staat het plaats- en tijdongebonden werken centraal. De technologische mogelijkheden van deze tijd maken dit mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan digitalisering van informatie, mobiele ICT hardware, telewerken, beschikbaar zijn van real time managementinformatie, toegankelijkheid van internet, virtuele communicatie, videoconferentiesystemen, Web 2.0 en applicaties zoals Yammer en Share Point. Het unieke werk, het werk waar creativiteit en kennis voor nodig is, kan niet geautomatiseerd worden (Van de Haterd, 2010, p. 158). Volgens Van de Haterd zal de invloed van de factor mens in het werkproces alleen maar toenemen (2010, p. 159). In dit onderzoek wordt onder andere beschreven op welke manier het Nieuwe Werken de werkbeleving beïnvloedt. Aangenomen wordt dat dit via een aantal aspecten verloopt. In schema ziet dat er als volgt uit:



De stelling bij het Nieuwe Werken is dat dit tot meer tevredenheid en betrokkenheid leidt bij de werknemers. De vraag is of dit ook daadwerkelijk in de praktijk gebeurt, welke kenmerken hier invloed op hebben en hoe dat te verklaren is.

Het Nieuwe Werken is de laatste jaren een populair begrip. Verschillende vooraanstaande organisaties (zoals Microsoft, HP, Access, Rabobank, KPN en SNS Reaal) werken volgens het concept van het Nieuwe Werken. Een organisatie die het Nieuwe Werken implementeert kan rekenen op kostenbesparing, imago verbetering, 'groene duurzaamheid' en meer opbrengsten. Daarnaast kan vanuit het werknemer perspectief het Nieuwe Werken leiden tot meer betrokkenheid en tevredenheid. Het doel in dit onderzoek is om na te gaan of de invoering van het Nieuwe Werken bij het ministerie van Defensie daadwerkelijk invloed heeft op de werkbeleving.

Wat is de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers en hoe valt dit te verklaren?

Deelvragen zijn:

- Wat houdt het Nieuwe Werken in?
Theoretische vraag. Om de probleemstelling te beantwoorden is het noodzakelijk om het begrip het Nieuwe Werken te definiëren.

- Wat houdt werkbeleving in?
Theoretische vraag. Om de probleemstelling te beantwoorden is het noodzakelijk om het begrip werkbeleving te definiëren.

- Wat is er reeds bekend over de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving?
Theoretische vraag. Door theorieën en resultaten van reeds uitgevoerde onderzoeken te benoemen, kunnen in dit onderzoek deze theorieën en resultaten bevestigd of ontkracht worden.

- Wat is de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers bij het ministerie van Defensie?
Empirische vraag. Met behulp van een vragenlijst wordt de werkbeleving in relatie tot het Nieuwe Werken gemeten.

- Welke aspecten van het Nieuwe Werken hebben invloed op de werkbeleving bij het ministerie van Defensie?
Empirische vraag. Het Nieuwe Werken beoogt een aantal aspecten, hoe zijn deze aspecten te koppelen aan de verschillende elementen van de werkbeleving.

- Hoe valt de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers te verklaren?
Verklaringsvraag.

Dit onderzoek levert een bijdrage op wetenschappelijk gebied als het gaat om theorievorming rondom het Nieuwe Werken. De huidige theorie rondom het Nieuwe Werken is vooral gebaseerd op uitgangspunten en veronderstellingen. Volgens Bijl (2009) is het uitgangspunt dat er vier hoofdgebieden zijn van het Nieuwe Werken, Van de Haterd (2010) benoemt drie pijlers en Baane e.a. (2011) geven vier werkprincipes aan. Hoewel er overeenkomsten zijn in de diverse uitgangspunten, zijn er ook verschillen aan te duiden. Zowel Bijl (2009), Van de Haterd (2010) en Baane e.a. (2011) veronderstellen dat het Nieuwe Werken een win-win situatie oplevert voor werkgever, werknemer en maatschappij. Voor de werkgever zou dit meer productiviteit opleveren, voor de maatschappij een beter milieu en voor de werknemer een positievere werkbeleving. In dit onderzoek wordt de werkbeleving in relatie tot het Nieuwe Werken onderzocht. Hierbij is het wetenschappelijk gezien interessant om na te gaan of het Nieuwe Werken een positieve invloed heeft op de werkbeleving van de werknemer.

Voor het operationaliseren van werkbeleving is in dit onderzoek gekozen voor het meten van de mate van tevredenheid en de mate van betrokkenheid. Vogelaar (1990, p.16) stelt dat arbeidstevredenheid een affectieve evaluatie van werk en werksituatie is. Een beoordeling hiervan is voornamelijk gericht op het verleden en heden. Met het werk en de werksituatie bedoelt Vogelaar (1990, p. 20) het geheel van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden waarmee een werknemer bij het functioneren in de organisatie direct in aanraking komt. De kenmerken van werk en werksituatie worden ingevuld met de mate waarin het werk tegemoet komt aan de behoeften ontplooiing, autonomie, erkenning, sociale contacten, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Deze behoeften worden afgemeten aan de sterkte van elk van de genoemde kenmerken, welke dan vervolgens de mate van arbeidstevredenheid meet. Tevredenheid en betrokkenheid zijn verschillende begrippen. De twee begrippen behoeven geen relatie met elkaar te hebben. Zo kan er een hoge betrokkenheid ervaren worden en tegelijkertijd een mate van ontevredenheid zijn, en vice versa. Betrokkenheid bij het werk wordt door Brooke, Russel en Price (1988, aangehaald in Vogelaar, 1990) omschreven als de betrekking van het werk op de psychologische identificatie met de eigen baan, terwijl Vogelaar (1990) de arbeidstevredenheid omschrijft als de affectieve respons op de in het werk feitelijke aangetroffen situatie. Cook, Hepworth, Wall en Warr (1981, aangehaald in Vogelaar, 1990) omschrijven betrokkenheid als een brede attitude ten aanzien van de organisatie. Dit verschilt volgens Vogelaar (1990) met het begrip arbeidstevredenheid, dat gericht is op de beoordeling van de individuele taak. Volgens De Sitter (1998) is de tevredenheid niet van belang voor het meten van de werkbeleving. Hij stelt (1998, p. 6) dat tevredenheid een ietwat onbestemd 'gevoel' geeft, er is meer grond onder de voeten als de mate waarin de werknemers zich betrokken voelen te onderzoeken. Het gaat volgens De Sitter (1998) dus om betrokkenheid. Betrokkenheid is dan voornamelijk af te meten aan de regelcapaciteit welke werknemers hebben. Dit houdt in dat werknemers over een voldoende mate van speelruimte moeten beschikken. Hoe minder speelruimte des te groter de kans op storingsspreiding in het bedrijfsnetwerk (De Sitter, 1998, p. 15). Het gaat hier om zowel interne speelruimte als externe speelruimte. Gebrek aan interne speelruimte zal leiden tot stress en het langdurig ervaren van stress zal leiden tot verzuim (De Sitter, 1998). En werknemers die uitsluitend uitvoerend werk doen, zonder externe speelruimte verliezen de zintoeckenning. Hierdoor zal de betrokkenheid afnemen, dat vervolgens zal leiden tot vervreemding (De Sitter, 1998, p. 20). De Sitter (1998) stelt dat vervreemding afstand en distinctie schept. De werknemers verliezen dan het contact met en de interesse in het werk. Het zijn niet de problemen die stress en vervreemding veroorzaken, maar de belemmering om ze op te lossen (De Sitter, 1998, p. 23). Tevredenheid en betrokkenheid zijn dus beide belangrijk voor het meten van de mate van werkbeleving.

In dit onderzoek worden concepten en theorieën gebruikt van onder andere Ten Horn (1983), Vogelaar (1990), De Sitter (1998) en Van Veldhoven (1995) om de werkbeleving te beschrijven. Deze concepten en theorieën hebben in het verleden bewezen valide en betrouwbaar te zijn. De concepten en theorieën zijn echter wel gebaseerd op industriële arbeid. Of de concepten en theorieën valide en betrouwbaar zijn voor het meten van de tevredenheid en betrokkenheid in de context van het Nieuwe Werken is het onderzoeken waard. Op deze manier draagt dit onderzoek

ook bij aan de wetenschappelijke discussie of de huidige concepten en theorieën voor werkbeleving nog passend zijn voor het Nieuwe Werken.

Het Nieuwe Werken staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, oftewel duurzaamheid op de gebieden Profit, Planet en People. De 'p' van profit ontstaat onder andere door minder kosten voor kantoorruimte en voor woon- werkverkeer. De 'p' van planet uit zich in een positieve bijdrage voor wat betreft minder CO2 en fijnstof uitstoot. Er is minder uitstoot doordat er in de kantoorruimtes minder gestookt/gekoeld hoeft te worden en minder kilometers worden gemaakt met de auto voor woon- werkverkeer. De 'p' van people komt terug in het 'any time and any place' kunnen werken, de stijl van leidinggeven en het delen van kennis, ervaringen en informatie. Het 'any time and any place' principe creëert voor werknemers een betere balans tussen werk en privé. De nieuwe technologische ontwikkelingen staan het ook toe niet iedere dag naar kantoor te hoeven reizen. Thuiswerken en telewerken zijn centrale begrippen binnen het Nieuwe Werken. Voor leidinggevenden is het belangrijk om de stijl van leidinggeven hierop aan te passen. Outputsturing past hierbij, het sturen op resultaten in plaats van controle. Door het wegvallen van het dagelijks contact op kantoor, is het voor leidinggevenden en werknemers des te belangrijker om bewust kennis, ervaringen en informatie te delen. Ook hiervoor biedt de huidige technologie mogelijkheden. De combinatie van vrijheid van keuze in tijd en plaats, outputsturing en het delen van kennis, ervaringen en informatie zou een hogere mate van werkbeleving in de hand werken. Of dit ook daadwerkelijk zo is, wordt in deze scriptie onderzocht.

In het eerste hoofdstuk wordt de probleemstelling van dit onderzoek beschreven. De veranderingen in de markt en maatschappij vragen om een andere manier van werken, het Nieuwe Werken. De vraag wordt gesteld in hoeverre het Nieuwe Werken invloed heeft op de werkbeleving en hoe dit te verklaren is. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. De begrippen het Nieuwe Werken en werkbeleving worden gedefinieerd. Tevens wordt de relatie tussen deze begrippen weergegeven en komen hier de hypothesen en het conceptueel model aan bod. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop de hypothesen worden onderzocht. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. En ten slotte wordt in hoofdstuk 6 ingegaan op de conclusies en de aanbevelingen.

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader beschreven. De centrale vraag in dit onderzoek is wat de invloed van het Nieuwe Werken is op de werkbeleving van de werknemers en hoe dit te verklaren valt. Om antwoord te geven op deze vraag is het noodzakelijk om de twee theoretische concepten, namelijk het Nieuwe Werken en de werkbeleving nader uit te werken. Op dit moment zijn er nog geen gefundeerde wetenschappelijke theorieën over de onafhankelijke variabele het Nieuwe Werken. Het Nieuwe werken wordt om deze reden beschreven aan de hand van managementachtige theorieën. Omdat dit onderzoek plaatsvindt bij het ministerie van Defensie wordt expliciet stilgestaan bij het Nieuwe Werken bij de overheid. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is werkbeleving. De werkbeleving wordt uitgesplitst in arbeidstevredenheid en betrokkenheid, zie hiervoor paragraaf 2.2. Tenslotte wordt in paragraaf 2.3 de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele(n) beschreven. De geformuleerde hypothesen leiden tot een conceptueel model. Door middel van het conceptueel model wordt de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving inzichtelijk gemaakt.

Bijl (2009, p. 27) beschrijft het Nieuwe Werken als een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de werknemer. Tijd- en plaatsongebonden werken en outputsturing zijn centrale begrippen binnen het Nieuwe Werken. De manager zal de visie en de doelen van de organisatie vormgeven en er voor moeten zorgen dat doelstellingen gehaald worden. Aangezien de manager niet dagelijks contact zal hebben met de werknemers, zal er gestuurd moeten worden op vertrouwen en op resultaat. Naast outputsturing zijn tijdelijke netwerkverbanden en projecten van invloed op de manier van werken. Een structuur die gepaard gaat met flexibiliteit en dynamiek lijkt onlosmakelijk verbonden met het Nieuwe Werken.

Bijl (2009) benoemt vier hoofdgebieden van het Nieuwe Werken, te weten ICT, de fysieke werkomgeving, de organisatie en de mentaliteit van de mens.

De technologische vooruitgang van de afgelopen eeuw heeft er aan bijgedragen dat het niet meer noodzakelijk is om iedere dag op kantoor aanwezig te zijn. Inloggen op het netwerk van de organisatie op afstand is niet nieuw meer. Via de mail, de mobiele telefoon, de communicator en een videoconferentiesysteem kunnen de contacten worden onderhouden met de collega's en klanten. Kennisoverdracht hoeft niet perse meer persoonlijk plaats te vinden maar kan met applicaties zoals Yammer of Share Point gedaan worden. Op deze manier ondersteunt de ICT het concept van plaats- en tijdongebonden werken.

De fysieke werkomgeving is het tweede hoofdgebied van het Nieuw Werken. Volgens Bijl (2009) worden steeds meer kantoren niet meer ingericht volgens de structuur van de organisatie. De hiërarchische lijnen vervagen bij de moderne inrichting van kantoorruimtes. Dat de directeur een grote kamer op de bovenste verdieping bezit en dat per verdieping één of meerdere afdelingen gehuisvest zijn, is allang niet meer van deze tijd. Nieuwe kantoorpanden hebben open ruimtes, kantoorruimtes, flexibele werkplekken, loungeplekken en stilte kamers. De inrichting sluit aan bij de

activiteiten van communicatiewerk en concentratiewerk (Bijl, 2009, p. 50). Kantoorruimtes ogen transparant door de grote raampartijen en lichte kleuren op de muren. De inrichting van het kantoor kan bijdragen aan de bevordering van het netwerken en de zichtbaarheid. Een belangrijk kritiekpunt van het Nieuwe Werken is immers dat de werknemers de sociale contacten missen. Juist doordat werknemers niet meer iedere dag op kantoor aanwezig zijn, is deze zichtbaarheid, transparantie en het bevorderen van netwerken belangrijk geworden wanneer een werknemer zich wel op kantoor bevindt.

Het derde hoofdgebied is de organisatie. Bijl (2009) stelt dat bij het invoeren van het Nieuwe Werken veelal kan worden uitgegaan van de driedeling mentaliteit, werkplek en technologie. Deze driedeling wijt Bijl (2009) aan de kantoorarchitect Veldhoen, die als eerste in Nederland een integrale aanpak van het Nieuwe Werken voorstelde. Door deze driedeling lijkt het alsof het hoofdgebied organisatie niet is opgenomen in het concept van het Nieuwe Werken. Dit is echter onjuist volgens Bijl (2009). Veldhoen heeft met het onderdeel mentaliteit zowel de mensen als de organisatie bedoeld.

De klassieke manier om een organisatie te leiden is veelal gebaseerd op command en control. Deze stijl is onderdeel van de machinebureaucratie zoals beschreven door Mintzberg (2008). Het voordeel hiervan is dat de managers het gevoel hebben de touwtjes in handen te hebben. Voor de werknemers biedt deze organisatievorm structuur, stabiliteit en duidelijkheid. Wil een organisatie in deze tijd echter levensvatbaar blijven, dan is het van belang voor een organisatie om zich voortdurend aan te passen aan de omgeving en is een andere manier van organiseren nodig. Volgens Nieuwenhuis (www.the-art.nl) bestaat een organisatie uit zes bouwstenen die je allemaal evenredig aandacht moet geven: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Strategie, structuur en cultuur dienen met elkaar verbonden te zijn en samenhang te vertonen. Van daar uit kunnen voor de werknemers heldere resultaten gedefinieerd worden. Uiteraard dienen de werknemers over de juiste middelen te beschikken om de resultaten te behalen. Een resultaatgerichte aanpak vraagt een andere manier van leidinggeven. Bij het leidinggevende aspect komt de nadruk te liggen op outputsturing.

Het vierde en laatste hoofdgebied is de mentaliteit van de mens. Dit hoofdgebied is op te splitsen in de werknemer en de manager. De werknemer wordt gezien als ondernemer en de manager als coach (Bijl, 2009). Hierbij zijn centrale begrippen voor de werknemer vrijheid en verantwoordelijkheid en voor de manager vertrouwen en loslaten. De manager dient de werknemer te ondersteunen als het gaat om lef tonen, om het leren van gemaakte fouten en om creativiteit. Tevens dient de manager aandacht te hebben voor de mentale kanten. Een van die mentale kanten is de balans tussen werk en privé. Bijl (2009, p. 35 en p. 90) haalt het risico van het zoekraken van de balans tussen werk en privé aan, echter is hij van mening dat werknemers werk en privé veel beter kunnen combineren dankzij het Nieuwe Werken. Heeft de werknemer geleerd om volgens het Nieuwe Werken te werken dan zal dit volgens Bijl (2009) leiden tot tevredenheid en betrokkenheid.

Van de Haterd (2010) geeft aan dat het bij het Nieuwe Werken met name gaat om slimmer werken. Het Nieuwe Werken gaat om het anders organiseren van management, communicatie en werkplekken, ondersteund door technologie (Van de Haterd, 2010, p. 29). Van de Haterd (2010) stelt dat er vijf redenen zijn voor organisaties om over te stappen op het Nieuwe Werken. Deze vijf redenen zijn het slimmer werken met minder mensen, stijging van de productiviteit, de roep van werknemers om meer flexibiliteit, de veranderde aard van beroep en de noodzaak om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dat het slimmer werken leidt tot stijging van de productiviteit blijkt uit eindrapport Slimmer Werken van EIM. Hierin wordt genoemd dat de productiviteitsgroei 9 procent hoger ligt bij bedrijven die iets aan slimmer werken doen. De roep om flexibiliteit is met name terug te vinden bij de screenagers (geboren tussen 1981 en 1995) en de pragmatische generatie (geboren tussen 1971 en 1980) (BZK, 2010). Voor deze generaties speelt een goede balans tussen privé en werk een belangrijke rol. Van de Haterd (2010) refereert aan generatie Y (geboren na 1988) als het gaat om de generatie die een goede balans tussen privé en werk als een gegeven ziet. Om jong talent binnen te halen en te behouden is het bieden van flexibiliteit voor bedrijven een must. Dat flexibiliteit belangrijk is, is ook terug te vinden in de sterke stijging van het aantal zelfstandige professionals (ZP'ers) (Van de Haterd, 2010, p. 32). Op de website zpp-nederland.nl wordt gesteld dat de motivatie om zelfstandig professional te worden het hebben van meer vrijheid of te wel het hebben van meer flexibiliteit is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gezien als goed werkgeverschap. Een bedrijf is hierdoor aantrekkelijk voor nieuw talent, maar ook voor klanten. Van de Haterd (2010) verwijst naar de Edelman Trust Barometer. Hieruit blijkt dat Nederland het land is waar mensen het meeste waarde hechten aan, en bereid zijn te betalen voor, maatschappelijk verantwoorde producten (Van de Haterd, 2010, p. 34).

Volgens Van de Haterd (2010) bestaat het Nieuwe Werken uit drie pijlers, te weten technologie en communicatie, werkplek en mentaliteit en cultuur. Van de Haterd (2010) stelt dat alleen het beschikbaar stellen van de technologie niet het Nieuwe Werken tot gevolg zal hebben. Technologie moet gezien worden als een enabler, niet als de motor (Van de Haterd, 2010, p. 58). Echter kan wel gesteld worden dat technologie een grote voorwaarde is om het Nieuwe Werken te implementeren. Van de Haterd (2010, p. 59) stelt dat de twee belangrijkste technologische ontwikkelingen die de mogelijkheid geven tot flexibel werken het internet in combinatie met mobiele netwerken (spraak en data) zijn. De beschikbaarheid van internet en mobiele netwerken tezamen met hardware zoals een laptop en een smartphone maken het mogelijk om tijd- en plaatsongebonden te kunnen werken. Door de komst van technologische middelen zijn ook de communicatievormen veranderd. Er zijn twee hoofdgroepen onder te verdelen: synchrone communicatiemiddelen en asynchrone communicatiemiddelen (Van de Haterd, 2010). Afhankelijk van de situatie wordt gekozen voor synchrone communicatie (realtime), zoals instant messaging en chatten of voor asynchrone communicatie ((direct) antwoord is niet noodzakelijk), zoals blog, twitter, email en sms berichten.

De tweede pijler is de werkplek. Van de Haterd (2010) gebruikt hier bewust de term werkplek en niet kantoor. De werkplek kan namelijk ook andere plaatsen zijn dan het kantoor. Het Nieuwe Werken zou kunnen leiden tot een kantoorloze organisatie. Echter is voor veel organisaties het

opgeven van een kantoor geen optie (Van de Haterd, 2010, p. 90). Een kantooromgeving wordt soms nog gezien als de ziel van een organisatie; een ontmoetingsplek, een plek waar werknemers graag naar toe gaan om in een vertrouwde omgeving te werken en om kennis te delen met collega's. De indeling is vaak niet traditioneel waarbij iedereen een eigen werkplek heeft, maar de werkplekken worden ingedeeld op het type werkzaamheden, zelfstandig werken en samenwerken. Hierbij kan gedacht worden aan individuele focusplekken, gezamenlijke stilteplekken, overlegruimtes en presentatieruimtes.

Mentaliteit en cultuur is de derde pijler. De verandering van de inrichting van het kantoor is zichtbaar. Technologie en communicatie hebben directe invloed op de dagelijkse werkzaamheden. De mentaliteit van de werknemers en de cultuur van de organisatie zijn ongrijpbare zaken, maar dat is wel waar het om draait bij het Nieuwe Werken (Van de Haterd, 2010); een verandering die in de gehele organisatie doorgevoerd moet worden. Hierbij dienen organisaties werknemers in ieder geval niet als kostenpost te zien, maar als investering en opbrengsten. Cultuurveranderingen zijn niet gemakkelijk door te voeren. Het voordeel is dat het Nieuwe Werken vaak positief wordt ontvangen door werknemers, waardoor de verandering minder lastig is door te voeren. Dit blijkt achteraf uit werknemerstevredenheidsonderzoeken en individuele uitspraken van werknemers (Van de Haterd, 2010, p. 114). Van de Haterd (2010) stelt dat de huidige cultuur veelal gebaseerd is op aansturing, controle en angst. Het Nieuwe Werken is daarentegen juist gebaat bij onderling vertrouwen en outputsturing. Bij vertrouwen dient het uitgangspunt te zijn dat mensen te vertrouwen zijn en dat vertrouwen omslaat in wantrouwen wanneer het vertrouwen verspeeld wordt. Wanneer er gewerkt wordt op basis van vertrouwen houdt dit niet per definitie in dat er geen controlemechanismen meer zijn. Echter deze controles bestaan niet uit het controleren of procedures goed worden gevolgd, maar bestaan uit controles achteraf, op het resultaat. Controle hoeft overigens niet alleen door het management te gebeuren. Bij het Nieuwe Werken is het juist nodig dat werknemers elkaar aanspreken op hun prestaties en hun gedrag. Omdat onderlinge controle gedaan wordt bij gelijken is het van belang dat de controle een coachend karakter heeft en gericht is op de onderlinge afspraken die binnen een team zijn gemaakt (Van de Haterd, 2010). Outputsturing is gericht op het leveren van prestaties in plaats van het controleren van aanwezigheid (tijd). Een gevolg van outputsturing kan zijn dat werknemers beter gaan functioneren omdat ze weten hoe ze presteren (Van de Haterd, 2010).

Baane et al. (2011) signaleren vier werkprincipes van het Nieuwe Werken, te weten:

1. tijd- en plaatsafhankelijk werken;
2. sturen van werknemers op resultaat;
3. vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën;
4. flexibele arbeidsrelaties.

Het tijd- en plaatsafhankelijk werken is mede mogelijk door de huidige technologische vooruitgang. Kennis en informatie zijn niet per definitie alleen nog maar toegankelijk vanuit het kantoor. Werknemers zijn hierdoor niet meer gebonden aan kantoor, met als gevolg dat zij ook niet meer per definitie gebonden zijn aan kantoortijden. Inloggen vanuit een andere locatie dan kantoor op het netwerk van de organisatie is allang geen probleem meer. Laptops en smartphones vergemakkelijken het inloggen op afstand. Het tijd- en plaatsafhankelijk werken voorziet in een

wederzijdse behoefte (Baane et al., 2011). De organisatie beoogt verhoogde productiviteit en kostenbesparing. En voor de werknemer kan dit leiden tot een betere balans tussen werk en privé. Bij het Nieuwe Werken gaat het niet om het aantal uren van aanwezigheid op kantoor. Dit brengt met zich mee dat het zichtbaar zijn van de werknemers voor een manager geen vanzelfsprekendheid is. De manager is er dan bij gebaat om te sturen op resultaat. Het vastleggen van heldere afspraken over het te behalen resultaat, geeft de werknemer de vrijheid om zijn/haar eigen tijd in te delen. Het voordeel voor het bieden van autonomie is dat inzicht en professionaliteit van de werknemers gestimuleerd worden (Baane et al., 2011). Voor de manager betekent dit dat het leidinggevende aspect gebaseerd is op inspiratie, coaching en het bieden van regelruimte. Het vereist tevens dat managers sturen op basis van vertrouwen (Baane et al., 2011, p. 40). Doordat kennis en informatie niet per definitie alleen nog maar toegankelijk zijn vanuit het kantoor is het belangrijk dat er nieuwe soorten samenwerkingsverbanden ontstaan. Werkvormen om kennis, ervaringen en informatie met elkaar te delen, dienen gestimuleerd te worden (Baane et al., 2011). Baane et al. (2011) stellen dat traditionele 'vaste' arbeidscontracten niet langer een vanzelfsprekendheid zijn bij het Nieuwe Werken. De arbeidsvoorwaarden dienen afgestemd te zijn op de flexibele werknemer. Flexibel in die zin dat werknemers geen vaste functieomschrijving meer hebben, maar diverse rollen kunnen vervullen en in die zin dat de beloning een koppeling is tussen prestatie en resultaat.

Het Nieuwe Werken levert zowel de organisatie als de werknemer iets op. Baane et al. (2011) benoemen de opbrengsten aan de hand van de indeling van Hamel en Prahalad (1994). Zij stellen dat organisatievoordeel gerealiseerd kan worden langs twee lijnen, kostenbesparing en waardecreatie, ook wel teller- en noemermanagement genoemd (Baane et al., 2011, p. 49). Teller-effecten van het Nieuwe Werken zouden volgens Baane et al. (2011) hogere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers, prestatieverbetering, verbeterde samenwerking, beter benutten van beschikbare kennis, aantrekkelijk werkgeversimago, verhogen van klanttevredenheid en duurzaam ondernemen kunnen zijn. Noemer-effecten van het Nieuwe Werken zouden volgens Baane et al. (2011) besparing op huisvestings(gerelateerde) kosten, besparing op reis- en verblijfkosten, besparing door meer met minder mensen te doen, besparing op ICT-kosten en besparing op ziekteverzuim en ongewenst verloop kunnen zijn.

In 2001 publiceerde het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) het rapport 'De arbeidsmarkt in de collectieve sector'. In dit rapport wordt de arbeidsmarktproblematiek voor de publieke sector in kaart gebracht. Een van de problemen is dat de overheid onvoldoende attractief lijkt (Steijn, 2003). Als oplossingsrichting wordt onder andere aangegeven de vernieuwing van het Human Resource Management (HRM) beleid. Werknemers stellen tegenwoordig andere eisen aan organisatie en management dan voorheen. In een ander rapport van BZK 'Van het oude werken, de dingen die voorbijgaan' wordt aangegeven dat de ontwikkelingen in de maatschappij, zowel nationaal als internationaal, economisch, politiek als maatschappelijk nieuwe eisen aan de ambtenaar stellen die vooral te maken hebben met communicatie, flexibiliteit, creativiteit en innovatie. Het HRM beleid dient te vernieuwen om

aansluiting te blijven houden met de omgeving en de werknemers. Steijn (2003, p. 1) doet onderzoek naar de invloed van het gebruik van HRM instrumenten op de arbeidssatisfactie van werknemers in de Nederlandse publieke sector. Een juiste inzet van HRM instrumenten zal van invloed zijn op de arbeidsbeleving van werknemers, waardoor een grotere betrokkenheid en arbeidstevredenheid zal ontstaan (Steijn, 2003, p. 2). In dit onderzoek van Steijn (2003) worden onder andere enkele baankenmerken onderzocht, waaronder de mate van tevredenheid met de werkzaamheden (tevredenheid met de taken, met de toekomstige taken en met de mate van zelfstandigheid in het werk). Een van de resultaten van het onderzoek laat zien dat vooral de tevredenheid met de taken een grote invloed heeft op de arbeidstevredenheid van werknemers in de Nederlandse publieke sector ($\beta=0,37$) (Steijn, 2003, p. 15). Dit resultaat geeft aan dat publieke organisaties het werk van hun werknemers aantrekkelijker kan maken door de aard van de werkzaamheden en de mate van zelfstandigheid in het werk te bekijken (Steijn, 2003, p. 15). Volgens Steijn (2003) zijn hierbij zaken als autonomie en taakvariëteit van groot belang. In het moderne HRM beleid neemt het competentiebegrif een belangrijke plaats in, niet alleen in de private sector maar ook in de publieke sector (Steijn, 2009). De inrichting van de publieke sector is veelal gebaseerd op het ideaaltype van de bureaucratie. In dit van oorsprong Weberiaanse model staan de kernelementen standaardisatie, formalisering, centralisatie, depersonalisatie en specialisatie centraal. Competenties van de ambtenaar passende in dit Weberiaanse model zijn volgens Van de Vlucht (2005, p. 10) loyaal, neutraal, zakelijk, bureaucratisch, integer en deskundig. In 2004 is door de Raad van het Openbaar Bestuur (ROB) aangegeven dat de moderne overheid flexibel, omgevingsbewust, resultaatgericht en samenwerkingsbereid dient te zijn (Steijn, 2009). Deze bevinding geeft aan dat het bestaande mechanische systeem binnen de overheid niet langer houdbaar is. Een organisch systeem zal beter passen bij de moderne overheid. En bij een organisch systeem zal een concept zoals het Nieuwe Werken kunnen passen. Een organisch systeem is te vinden bij organisaties waar flexibiliteit in het werk is, informele regels aanwezig zijn en er samengewerkt wordt tussen werknemers onderling. De moderne overheid zal andere competenties vragen om de ambtenaren in staat te laten zijn om hun werk uit te kunnen voeren. Of zoals Steijn (2009) aangeeft, zal de ambtenaar naast de eerder genoemde competenties tevens over de competenties politiek bewust, resultaatgericht, omgevingsbewust, flexibiliteit en samenwerken dienen te beschikken. Concluderend, bureaucratie zal moeten plaatsmaken voor nieuwe organisatievormen; organisatievormen die passen bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het Nieuwe Werken past bij deze ontwikkeling en zal ook voor de overheid tot een win-win situatie leiden voor werkgever, maatschappij en werknemer. Dit wil zeggen voor de werkgever om attractief te zijn voor werknemers. Attractief voor met name de screenagers (geboren tussen 1981 en 1995) en de pragmatische generatie (geboren tussen 1971 en 1980). Voor deze generaties speelt een goede balans tussen privé en werk een belangrijke rol (BZK, 2010). Voor de werknemer biedt het Nieuwe Werken voordelen op het gebied van flexibiliteit. Het aspect tijd- en plaatsongebonden werken, geeft de werknemer de flexibiliteit om de eigen werktijd in te delen, op een voor dat moment passende locatie (Bijl, 2009, Van de Haterd, 2010 en Baane et al., 2011). Een ander aspect dat hierbij een rol speelt is outputsturing. Bij outputsturing wordt de werknemer gestuurd op resultaat, dit geeft de werknemer de flexibiliteit om de manier waarop en hoe het werk wordt uitgevoerd zelf te bepalen (Bijl, 2009, Van de Haterd, 2010 en Baane et al.,

2011). Voor wat betreft de maatschappij draagt het bij aan een beter milieu door minder CO2 en fijnstof uitstoot (Van Gent & Van Hijum, 2012).

Bijl (2009), Van de Haterd (2010) en Baane et al. (2011) zijn het op een aantal punten met elkaar eens als het om het Nieuwe Werken gaat. Allen geven aan dat mede door de technologische vooruitgang het Nieuwe Werken mogelijk is. Door tijd- en plaatsafhankelijk werken is het voor werknemers mogelijk om de werktijd flexibel in te delen. Werknemers krijgen hierdoor vrijheid in handelen (autonomie). Vooral de jonge generatie vindt een goede balans tussen werk en privé van belang. Doordat werknemers niet meer dagelijks op gezette tijden op kantoor zijn, is het voor managers van belang om de aandacht te verleggen van command en control naar sturen op output. Ook van belang is dat er aandacht is voor het samenwerkingsaspect. Kennis en informatie dienen met elkaar gedeeld te worden. Bijl (2009) spreekt over tijdelijke netwerkverbanden en Baane et al. (2011) geven het belang aan van nieuwe vormen van samenwerkingsverbanden.

Steijn (2009) geeft aan dat de ambtenaar onder andere over de competenties resultaatgerichtheid en samenwerken dient te beschikken. Twee competenties die bij het Nieuwe Werken van belang zijn als het gaat om outputsturing en het delen van kennis, ervaringen en informatie. Tevens komt uit het gehouden onderzoek in de publieke sector van Steijn (2003) naar voren dat autonomie in het werk van positieve invloed is op de arbeidssatisfactie.

Kortom, de speerpunten van het Nieuwe Werken zijn tijd- en plaatsongebonden werken, outputsturing en het delen van kennis, ervaringen en informatie. Van belang bij deze drie genoemde speerpunten is dat werknemers over autonomie beschikken, aangestuurd worden door middel van output afspraken en bewust de samenwerking opzoeken met andere werknemers.

Er is een diversiteit aan definities voor arbeid. Volgens Kuiper (1976) is er sprake van menselijke arbeid als de aspecten plicht (de knikkers) en educatie/spel aanwezig zijn. Met de knikkers bedoelt hij de opbrengsten van arbeid, zoals het loon. Bij het spel is het van belang dat er afwisseling, autonomie en zelfstandigheid is. Het educatie element wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de mate waarin de werknemer zich kan identificeren met zijn taken en de feedback die hij ontvangt uit de geleverde resultaten (Kuiper, 1976, p. 501). Van Veldhoven (1996, p. 3) geeft een definitie van psychosociale arbeidsbelasting: "de verzameling van aspecten van de arbeidsinhoud en de arbeidssituatie, zoals arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, die op het cognitieve, maar vooral ook op het motivationele en emotionele vlak, invloed uitoefent op werknemers". Van Ruysseveldt en De Witte (1998, p. 16) sluiten hier grotendeels bij aan door de kwaliteit van arbeid te beschrijven met een aantal kenmerken van de arbeidssituatie: de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidverhoudingen. Volgens Van Ruysseveldt en De Witte (1998) en Hackman en Oldham (1975) wordt de arbeidsinhoud als het belangrijkste kenmerk van de arbeidssituatie gezien. De kwaliteit van arbeid kent een normatieve component (Van Ruysseveldt & De Witte, 1998, p. 31). Zo zijn er werknemers die belang hechten aan de knikkers en werknemers die belang hechten aan het educatie/spel

aspect. Volgens Van Ruysseveldt en De Witte (1998, p. 31) wordt onze maatschappij gekenmerkt door cultureel pluralisme, waardoor ook over arbeid uiteenlopend wordt gedacht door verschillende groepen en individuen. Van Ruysseveldt en De Witte onderscheiden subjectief-culturele factoren en objectief-structurele factoren. Subjectief-culturele factoren zijn dynamisch en veranderen door te tijd heen. Hierbij valt te denken aan persoons- en cultuurgebonden factoren. Objectief-structurele factoren daar en tegen veranderen niet. De kwaliteit van arbeid kan op basis van zowel subjectief-culturele als op basis van objectief-structurele normen gemeten worden. Hiervoor worden drie invalshoeken gebruikt:

- 1) kwaliteit als kenmerk van de werkplek;
- 2) kwaliteit naar de gevolgen van het werk voor de werknemers;
- 3) kwaliteit van de arbeid als fit tussen arbeid en werknemer.

Kwaliteit als kenmerk van de werkplek wordt beoordeeld op de kenmerken van het werk zelf (Van Ruysseveldt & De Witte, 1998, p. 33). Te denken valt dan aan arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Wanneer de kwaliteit van arbeid wordt gemeten aan de hand van de gevolgen van het werk voor de werknemers, ligt de focus op de effecten die werknemers ondervinden van het werk dat zij verrichten (Van Ruysseveldt & De Witte, 1998, p. 34). Voorbeelden van effecten zijn onder andere vervreemding, verzuim en verloopgeneigdheid. Het derde punt betreft de afstemming tussen kenmerken van de arbeid en die van de werknemer. Het gaat, met andere woorden, om de 'fit' tussen de werkplek en de arbeidskracht (Van Ruysseveldt & De Witte, 1998, p. 35).

De beleving van de arbeid komt volgens Jetten en Pat (1999) tot uitdrukking in tevredenheid, betrokkenheid, verloopgeneigdheid en verzuim. Verloopgeneigdheid en verzuim zijn typische vermijdingsgedragsvormen. Niet ieder onderzoek toont aan dat er een relatie is tussen tevredenheid en betrokkenheid met verloopgeneigdheid en verzuim. Verloopgeneigdheid hangt nauw samen met economische factoren, zoals de situatie op de arbeidsmarkt. In deze tijd is het veelal de werkgever die het voor het zeggen heeft op de arbeidsmarkt. Het aantal werklozen is de afgelopen jaren door de huidige kredietcrisis gestegen. Het hebben van werk is hierdoor belangrijker dan de werkinhoud. Mensen zullen nu dus eerder de geneigdheid hebben om hun baanzekerheid niet op te geven. Hierdoor mag aangenomen worden dat de verloopgeneigdheid van werknemers met een vaste baan op dit moment niet hoog is. Om deze reden wordt de verloopgeneigdheid in dit onderzoek niet meegenomen. Ook verzuim wordt in dit onderzoek niet meegenomen. Werknemers kunnen namelijk een hoge mate van tevredenheid en betrokkenheid hebben en toch veelvuldig verzuimen.

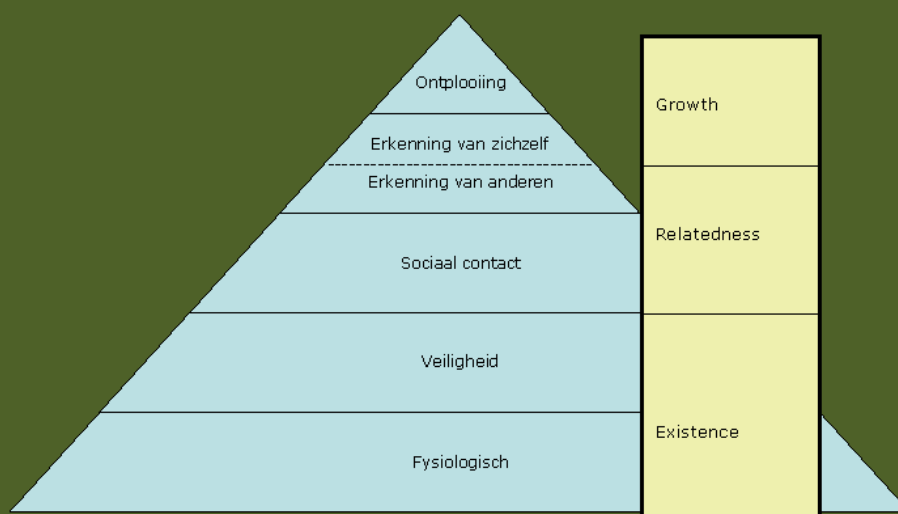
Deze scriptie gaat over de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving bij het ministerie van Defensie. Zoals aangegeven in paragraaf 3.1.2 zijn de speerpunten van het Nieuwe Werken tijd- en plaatsongebonden werken, outputsturing en het delen van kennis, ervaringen en informatie. Van belang bij deze drie genoemde speerpunten is dat werknemers over autonomie beschikken, aangestuurd worden door middel van output afspraken en bewust de samenwerking opzoeken met andere werknemers. De aspecten autonomie, feedback en samenwerking komen in de literatuur veelvuldig voor als het gaat om onderzoeken naar arbeidstevredenheid en betrokkenheid. Om deze reden is in dit onderzoek gekozen om werkbeleving te meten aan de hand

van arbeidstevredenheid en betrokkenheid. In de volgende paragrafen, te weten 2.2.1 en 2.2.3 worden respectievelijk arbeidstevredenheid en betrokkenheid verder uitgewerkt.

In de literatuur wordt arbeidstevredenheid vaak aangeduid als arbeidssatisfactie. De term arbeidssatisfactie kent vele definities. In dit onderzoek wordt de definitie van Vogelaar (1990) gebruikt, hij beschrijft arbeidstevredenheid als een affect ten aanzien van of een globale evaluatie van werk en werksituatie (p. 19). Vogelaar (1990) stelt dat attitudes ten eerste evaluatieve samenvattingen vormen van een geheel aan kennis dat een persoon ten aanzien van objecten vergaard heeft. De beoordeling hiervan is voornamelijk gericht op het verleden en heden. Ten tweede vindt er selectieve perceptie plaats (Vogelaar, 1990). De evaluatieve samenvattingen zijn nodig om de opgedane kennis op een efficiënte manier te verwerken. De selectieve perceptie daarnaast is nodig om uit de vele stimuli die op mensen afkomen te kunnen filteren op belangrijkheid. Werk en werksituatie als geheel is een ruim begrip. Vogelaar (1990, p.23) specificiert dit nader als het geheel van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Er is een aantal componenten die aan attitudes onderscheiden kunnen worden. Dawes en Smith (1985) maken het onderscheid in een tripartite definitie met de elementen cognitie, affect en gedrag en een definitie met enkel het element affect. Brief (1998) maakt onderscheid in de definitie met de componenten affect en cognitie. Vogelaar (1990) beperkt zich bij de operationalisatie van attitudes tot het element affect. Volgens hem sluit dit het beste aan bij de definitie van arbeidstevredenheid waarbij voornamelijk wordt verwezen naar het affect ten aanzien van een globale evaluatie van werk en werksituatie.

Arbeid verrichten met als doel knikkers te scoren, is arbeid verrichten vanuit extrinsieke motivatie. Met het spel- en educatie element kan de intrinsieke motivatie gestimuleerd worden. De inhoud en vorm van arbeid vormen hierbij een belangrijk uitgangspunt voor de werknemer. Volgens Ten Horn (1994, p. 145) gaat het er bij motivatie om wat een werknemer aan wensen en behoeften meebrengt naar het werk en wat de werknemer aan de gang houdt. Een bekende motivatie theorie is die van Herzberg. Hij stelt dat de inhoud van het werk zelf tot tevredenheid kan leiden. Herzberg onderscheidt hierbij de hygiëne factoren en de motivatie factoren. De hygiëne factoren symboliseren het feit dat ze preventieve en randvoorwaardelijke condities voor het werk inhouden (Herzberg, 1974, p. 18). Hierbij valt te denken aan arbeidsvoorwaarden, fysieke werkomgeving en salaris. Hygiëne factoren leiden niet direct tot tevredenheid, maar de afwezigheid van deze factoren leidt wel tot ontevredenheid. Onder de motivatie factoren vallen onder andere erkenning, prestatie, groei en verantwoordelijkheid. Bij erkenning gaat het er om dat een werknemer gewaardeerd en gehoord wordt. Bij prestaties gaat om het kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie. Groei betreft het leren en ontwikkelen van de werknemer. En verantwoordelijkheid betreft autonomie, vrijheid van handelen waardoor de grenzen in het werk verlegd kunnen worden. De motivatie factoren leiden in tegenstelling tot de hygiëne factoren wel tot tevredenheid. Het gaat hierbij om tevredenheid vanuit intrinsieke motivatie. Vanaf eind jaren vijftig van de vorige eeuw is de aandacht voor het meten van arbeidstevredenheid, mede door de onderzoeken van Herzberg, verlegd van beloningen, arbeidsomstandigheden en sociale relaties naar voornamelijk de inhoud

van het werk. Vogelaar (1990) stelt echter dat alleen het meten van de inhoud van het werk niet voldoende is, maar dat ook de arbeidsomstandigheden, sociale relaties en beloningen meegenomen dienen te worden. Vogelaar (1990) hanteert hiervoor de theorie van Alderfer uit 1972. Alderfer introduceert de behoeften Growth, Relatedness en Existence. Deze driedeling van behoeften is in grote lijnen terug te vinden in de piramide van Maslow. Existence verwijst naar de materiële en fysiologische behoeften. In de Maslow piramide zijn dit de onderste twee lagen, te weten fysiologie en veiligheid. Relatedness betreft de sociale relaties, welke in de Maslow piramide erkenning (door anderen) en sociaal contact genoemd worden. Growth behoeften zijn de uitdagingen die mensen zoeken om zijn/haar capaciteiten volledig tot uiting te kunnen laten komen. In de Maslow piramide is dit terug te vinden in erkenning (van zichzelf) en ontplooiing.



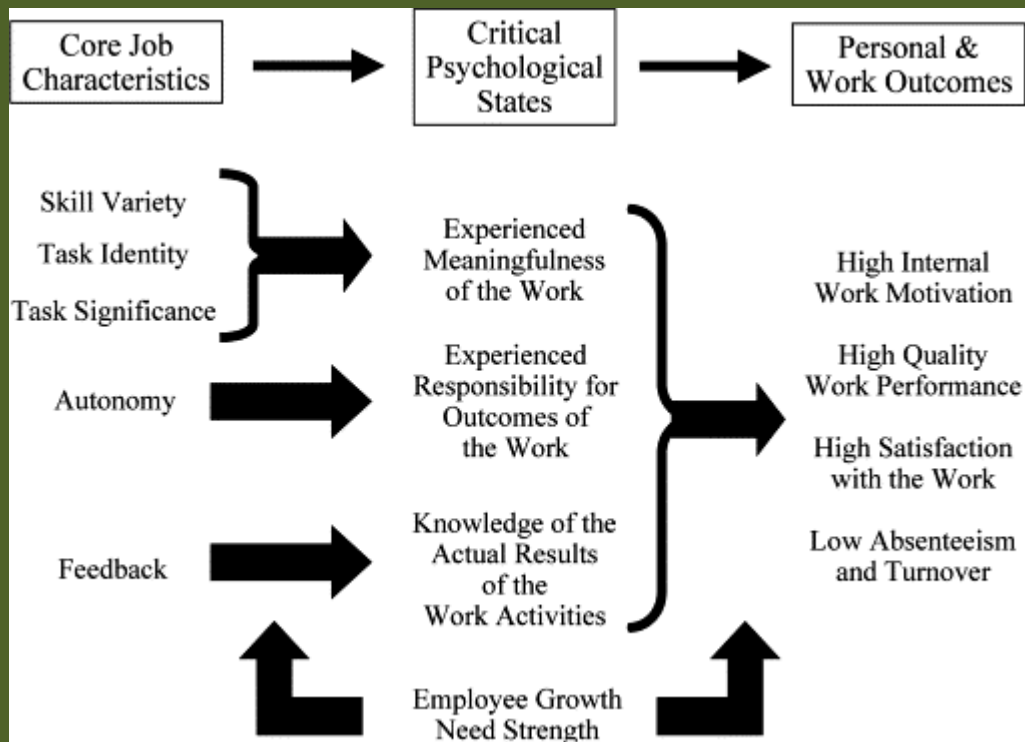
Figuur 1. Maslow piramide (1954) in combinatie met de behoefte categorieën van Alderfer (1972)

In de jaren zeventig doen Hackman en Oldham verschillende onderzoeken naar kenmerken van werk en werksituatie. Zij stellen dat werk en werksituatie belangrijke condities vormen voor het vervullen van hogere-orde behoeften (Vogelaar, 1990, p. 3). Met de hogere-orde behoeften verwijzen zij naar de bovenste delen van de hierboven getoonde piramide van Maslow. Alleen deze behoeften leiden, volgens Hackman en Oldham, tot een verhoging van de arbeidstevredenheid. Hackman en Oldham (1976) ontwikkelden het Job Characteristics Model (JCM). Zij doen dit op basis van het onderzoek van Hackman en Lawler (1971). Hackman en Lawler (1971, aangehaald in Vogelaar, p. 50, 1990) benoemen drie voorwaarden om tot de hogere-orde behoeften te komen, te weten:

1. een werknemer moet zich verantwoordelijk kunnen voelen voor een identificeerbare en betekenisvolle taak;
2. de taak moet uitkomsten kunnen verschaffen die als zinvol ervaren worden;
3. de taak moet feedback kunnen verschaffen omtrent de effectiviteit van de werknemer.

Hackman en Oldman benoemen de Critical Psychological States (CPS) welke nagenoeg gelijk zijn aan de bovengenoemde drie voorwaarden. Als Core Job Dimensions, de onafhankelijke variabelen,

stellen Hackman en Oldman de volgende dimensies vast: afwisseling (skill variety), identiteit (task identity), belang (task significance), autonomie (autonomy) en feedback. Deze variabelen leiden tot de bepaalde specifieke werkbelevingen (CPS), die op hun beurt weer zorg dragen voor bepaalde Personal & Work Outcomes (Ten Horn, 1983, p. 142). Hoe hoger de uitkomsten van de CPS des te beter de scores op de Personal & Work Outcomes. In schema ziet het JCM er als volgt uit.



Figuur 2. Job Characteristics Model, Hackman en Oldham (1976, p. 256)

Het JCM meet de arbeidstevredenheid op microniveau (Van Ruysseveldt & De Witte, 1998 en Vogelaar, 1990). Volgens Van Ruysseveldt en De Witte (1998, p. 23) richt de aandacht op microniveau zich overwegend op de kenmerken van de afzonderlijke werkplek en de gevolgen die deze heeft voor de werknemer die deze bezet. Of zoals Vogelaar (1990) aangeeft dat de kenmerken van het werk en de werksituatie van de individuele werknemer zich op microniveau bevinden. Ten Horn (1983) geeft kritiek op het model van Hackman en Oldham. Hij stelt dat dit model voornamelijk de behoeften aan ontplooiing en erkenning onderzoekt en acht het uitbreiden van het JCM met andere behoeften uit de Maslow piramide nuttig en interessant (Ten Horn, 1983, p. 154). Ten Horn (1983) ontwikkelt zelf een model voor het meten van de relatie tussen de werksituatie van mensen en hun arbeidsbeleving, met name hun arbeidstevredenheid, gebaseerd de Maslow piramide. Hierbij maakt hij wel gebruik van het model van Hackman en Oldham. Bij de ontwikkeling van het model gaat hij uit van een relatie tussen behoefte-sterkte en tevredenheid. Ten Horn (1983, p. 64) stelt dat als iemand iets erg belangrijk vindt (er veel behoefte aan heeft) zal hij, ofwel uiterst tevreden zijn (als de behoefte bevredigd is), ofwel uiterst ontevreden zijn (als de behoefte niet bevredigd is). Ten Horn vervolgt: wordt iets onbelangrijk gevonden, dan zal de persoon ofwel zwak tevreden ofwel zwak ontevreden zijn, of eventueel 'neutraal' (noch tevreden,

noch ontevreden). Ten Horn (1983) koppelt de verschillende behoeftes van de Maslow piramide aan diverse kenmerken van organisaties en functies. Ten Horn (1983, p. 161 – p. 166) maakt deze koppeling door de verschillende behoeften als volgt te omschrijven.

Ontplooingsbehoefte. Tot de bovenste behoefte ontplooiing behoren werknemers die zich willen ontwikkelen en nieuwe ervaringen willen opdoen. Zij zijn creatief, probleemgericht, zelfstandig en onafhankelijk. Groei staat centraal voor werknemers met een sterke ontplooingsbehoefte. De managementstijl gebaseerd op de Y theorie van McGregor past bij deze werknemers. Deze Y theorie gaat er van uit dat werknemers een hoge mate van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid hebben en met respect behandeld willen worden (Clegg et al., 2009, p. 153). Hackman en Oldman operationaliseren ontplooingsbehoefte met het gegeven 'employee growth need strength'. De 'employee growth need strength' functioneert als moderator in de relatie tussen functiekenmerken en CPS (zie *figuur 2*).

Behoefte aan erkenning van zichzelf. Bij de behoefte erkenning van zichzelf behoren werknemers die zich kenmerken door waardering voor zichzelf, onafhankelijkheid en vrijheid. Een takenpakket dat kan meegroeien met de ontwikkeling van de werknemer is bij deze behoefte belangrijk. Ten Horn geeft aan dat de kenmerken behorende bij de behoefte erkenning van zichzelf veel lijkt op de behoefte ontplooiing.

Behoefte aan erkenning door anderen. De behoefte erkenning door anderen kenmerkt zich door respect, waardering, aanvaarding en aandacht. Essentieel is dat de waardering van anderen komt en dat die als terecht wordt ervaren. Een werknemer met een sterke behoefte aan erkenning door anderen functioneert goed in een specialistische functie, waarbij hij/zij het gevoel heeft niet gemist te kunnen worden.

Behoefte aan sociaal contact. Bij de behoefte sociaal contact is het van belang dat de organisatie sociale structuren tot ontwikkeling laat komen. Dit kan door werkgroepen samen te stellen zonder al te veel hiërarchische niveaus en het bevorderen van sociale contacten door bijvoorbeeld een personeelsvereniging en teambuilding. Werknemers met de behoefte aan sociaal contact vinden prettige onderlinge relaties, een vriendschappelijke manier van omgaan en saamhorigheid belangrijk. Ten Horn maakt een onderscheid tussen de behoefte sociaal contact en de behoefte erbij te horen. Deze twee behoeften liggen erg dicht bij elkaar. Het enige verschil is dat de behoefte erbij te horen gekleurd wordt door het onder gaan in de groep, je identiteit eraan te ontnemen, je daarbinnen veilig en geborgen te voelen. Om niet al te veel af te wijken van de behoefte piramide van Maslow is hier gekozen om deze twee behoeften samen te voegen tot de behoefte aan sociaal contact.

Behoefte aan zekerheid. Deze behoefte kenmerkt zich door stabiliteit, orde, zekerheid, regelmaat en weinig verandering. In tegenstelling tot de ontplooingsbehoefte worden werknemers hier juist niet gelukkig van zelfstandigheid, onafhankelijkheid en afwisseling. Deze kenmerken zouden tot innerlijke onrust leiden. De managementstijl gebaseerd op de X theorie van McGregor past bij deze werknemers. De X theorie gaat er van uit dat werknemers van nature lui zijn, structuur, sturing en controle nodig hebben en beloond willen worden met geld (Clegg et al., 2009, p. 153). Het leidinggevende aspect bestaat voornamelijk uit command en control.

Fysiologische behoefte. Deze behoefte betreffen onze primaire behoeften, zoals eten en drinken. In de context van het werk valt te denken aan rustpauzes, hygiënische voorzieningen en veiligheid. Ten Horn geeft aan dat het meeste vastgelegd is bij wet en dat deze zaken naar alle

waarschijnlijkheid niet tot arbeidstevredenheid zullen leiden. Deze behoefte valt onder de hygiëne factoren van Herzberg. Afwezigheid leidt tot onvrede, maar aanwezigheid leidt niet tot een hogere mate van werkbeleving. Ten Horn koppelt geen organisatie- en functiekenmerken aan de fysiologische behoefte.

De koppeling tussen de behoeften en de organisatie- en functiekenmerken ziet er dan als volgt uit:

Behoeften	Organisatie- en functiekenmerken
Ontplooiing	Zelfstandigheid Afwisseling Afgerondheid Organisatiestijl (Theorie Y) Gebondenheid aan regels en procedures (tegengesteld verband)
Erkenning van zichzelf	Feedback uit het werk zelf Alle genoemde kenmerken onder 'ontplooiing'
Erkenning van anderen	Zelfstandigheid Relatieve specialisatie
Sociaal contact	Span of control (van de leidinggevende) Mogelijkheid tot informeel contact Hoeveelheid werkcontacten
Veiligheid (door Ten Horn (1983) 'zekerheid' genoemd)	Gebondenheid aan regels en procedures Afwijkingen (tegengesteld verband) Afwisseling (tegengesteld verband) Zelfstandigheid (tegengesteld verband) Organisatiestijl (Theorie X)

Figuur 3. Overzicht behoeftes Maslow gekoppeld aan organisatie en functie kenmerken (Ten Horn, 1983, p. 166 en p. 167)

Ten Horn (1983) komt tot de conclusie dat de behoeften zekerheid (in bovengenoemd model van Maslow veiligheid genoemd), sociale contacten en ontplooiing betrouwbaar en valide te meten zijn voor wat betreft arbeidstevredenheid.

Net als Vogelaar, Hackman en Oldham en Ten Horn, legt ook Christis (1998) het verband tussen arbeidstevredenheid en het werkinhoud. Christis (1998) gebruikt hiervoor de sociotechniek. De sociotechniek is een theorie over het organiseren van arbeid of over arbeid en de organisatie daarvan (Christis, 1998, p. 37). Bij de sociotechniek gaat het om de instrumentele betekenis van de arbeidsorganisatie, dat wil zeggen dat er gekeken wordt naar welke manieren er zijn om arbeid te organiseren (de arbeidsprocessen). De sociotechniek heeft als doel om de kwaliteit van de organisatie, de arbeid en de arbeidsverhoudingen te verbeteren (Christis, 1998, p. 38). Het functiemodel bij de sociotechniek gaat uit van het onderscheid tussen uitvoeren en regelen. Van belang is dat de werknemer bij de uitvoering van het werk over voldoende regelmogelijkheden beschikt. Wanneer een werknemer niet over voldoende regelmogelijkheden beschikt zal dit leiden tot stress. En te veel stress momenten heeft als gevolg overspannenheid. Overspannen wordt een

werknemer dus niet van de problemen, maar van het gebrek aan regel mogelijkheden om problemen op te lossen (Christis, 1998, p. 39). Problemen zijn overigens nodig om te kunnen leren. Leren houdt hier in het steeds beter worden in het oplossen van problemen. Regel mogelijkheden zijn er in twee grondvormen, te weten interne regelcapaciteit en externe regelcapaciteit (Christis, 1998). Interne regelcapaciteit houdt in dat de werknemer zelfstandig een probleem kan oplossen. De werknemer heeft de autonomie om - binnen de gestelde organisatorische normen – zelf problemen op te lossen. Dit heeft als voordeel dat een werknemer zichzelf verbetert en nieuwe manieren van werken leert. Bij externe regelcapaciteit doet de werknemer een beroep op anderen. Dit kan de werknemer doen bij zijn/haar directe collega's of bij collega's van andere afdelingen. Hierbij kan gedacht worden aan ad hoc overleg en periodiek overleg. Wederom binnen de gestelde organisatorische normen heeft de werknemer de beschikking om variaties aan te brengen aan de input en/of de output van het werk. Onvoldoende regel mogelijkheden leiden dus, zoals hierboven reeds aangegeven, tot stress. Dit kan zijn wanneer een werknemer noch over interne en noch over externe regel mogelijkheden beschikt of alleen niet over externe regel mogelijkheden. Niet over interne en externe regel mogelijkheden beschikken moge duidelijk zijn. De werknemer kan zijn/haar problemen niet oplossen, wat leidt tot stress en overmatig stress tot overspannenheid. Het gebrek aan externe regel mogelijkheden (maar wel het hebben van interne regel mogelijkheden), leidt er toe dat een werknemer wel alle zelfstandigheid heeft om de eigen problemen op te lossen, maar wanneer samenwerking met anderen noodzakelijk is, de problemen onoplosbaar zijn. Christis (1998) geeft aan dat dit laatste een bekend probleem is bij leidinggevendenden. Een leidinggevende heeft wel alle zelfstandigheid om binnen zijn/haar eigen team de problemen aan te pakken, maar heeft niet de mogelijkheid problemen bij bijvoorbeeld verkeerde planningen, slecht geleverde kwaliteit en verzuimende werknemers op te lossen. Christis (1998, p. 50) geeft aan dat wat eerst een uitdaging was, een belasting wordt. Een leidinggevende raakt overspannen wat tot ontevredenheid leidt van de werknemers. Een veel gemaakte fout is volgens Christis (1998) dat de oorzaak van een overspannen leidinggevende gezocht wordt in de leidinggevende zelf. Echter dient volgens de sociotechniek gekeken te worden naar de interne en externe regelcapaciteit.

In bovenstaande beschrijvingen van arbeidstevredenheid zijn er een aantal terugkerende kenmerken die hierop van invloed zijn. Autonomie is zo'n kenmerk. De theorie van Herzberg geeft aan dat onder andere autonomie een motivatie factor is. Wanneer werknemers onder andere autonomie hebben in het werk leidt dit tot intrinsieke motivatie. Hackman en Oldham halen autonomie aan in hun JCM. Autonomie betreft een van de Core Job Dimensions, de onafhankelijke variabelen. Door tussenkomst van de specifieke werkbelevingen, leidt autonomie tot een hogere mate van arbeidstevredenheid. Ondanks dat Ten Horn kritiek heeft op het model van Hackman en Oldham, geeft ook Ten Horn aan dat autonomie een van de belangrijkste functiekennmerken is die bijdragen aan arbeidstevredenheid. Christis (1998) geeft vanuit de sociotechniek gedachte aan dat voldoende interne regelcapaciteit bijdraagt aan het zelfstandig kunnen oplossen van problemen. De werknemer heeft dan de autonomie om zelf problemen op te lossen.

Een ander kenmerk dat bijdraagt aan arbeidstevredenheid is feedback. Vanuit de theorie van Herzberg is dit terug te vinden in een van de motivatie factoren, namelijk erkenning. Bij erkenning gaat het om het gevoel van de werknemer dat hij/zij gewaardeerd en gehoord wordt. De werknemer dient te worden aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen. Hackman en Oldham benoemen net als autonomie ook feedback als een van de Core Job Dimensions. Vanuit de behoeften theorie van Maslow welke door Ten Horn wordt uitgewerkt door de behoeften aan functiekenmerken te koppelen, wordt feedback aangehaald in de behoefte erkenning door anderen. Bij de behoefte erkenning gaat het om de waardering die de werknemer ontvangt.

Een derde en laatste kenmerk dat bijdraagt aan arbeidstevredenheid is samenwerking. Samenwerking wordt met name genoemd in de theorieën van Ten Horn en Christis. Ten Horn beschrijft dit kenmerk in de behoefte aan sociaal contact. Werknemers met deze behoefte vinden het onder andere belangrijk om prettige onderlinge relaties en saamhorigheid te hebben. Christis geeft aan dat samenwerking tot uiting komt wanneer een werknemer over voldoende externe mogelijkheden beschikt. Op deze manier kan de werknemer variaties aanbrengen aan de input en/of uitput van het werk.

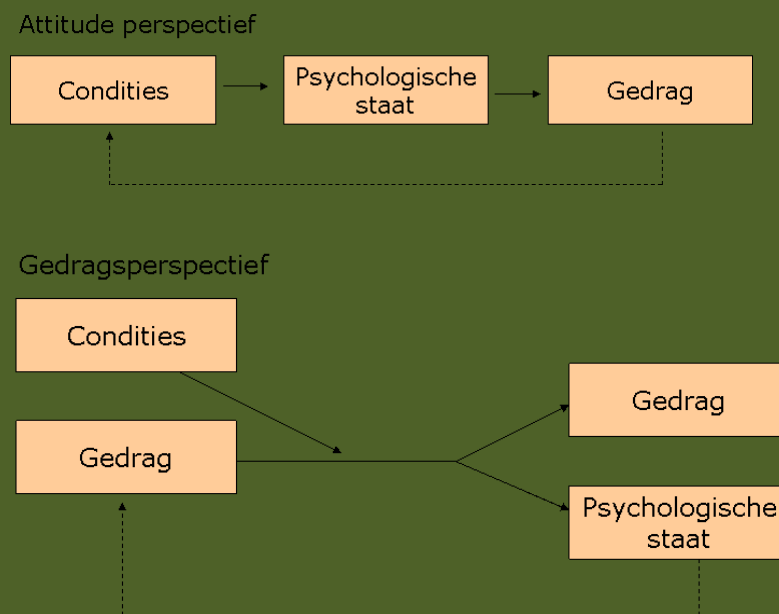
Er zijn dus drie belangrijke functiekenmerken die volgens de beschreven theorieën leiden tot arbeidstevredenheid, de functiekenmerken betreffen autonomie, feedback en samenwerking. Het betreft hier overigens geen uitputtende opsomming van de functiekenmerken behorende bij arbeidstevredenheid.

Net als arbeidstevredenheid, kent ook de term betrokkenheid vele definities. Meyer en Allen (1991) stellen dat naast de vele definities die er zijn omtrent betrokkenheid, verschillen zijn te vinden in deze definities voor wat betreft de aard en grondslag. Zij stellen dat dit probleem van het gebruik van verschillende definities wordt versterkt doordat de metingen niet overeenkomen met de gehanteerde definities (Meyer & Allen, 1991, p. 61). Cohen (2003) komt tot dezelfde conclusie. In zijn boek *Multiple Commitments in the Workplace* (2003) legt Cohen de diverse onderzoeken naar betrokkenheid naast elkaar. Cohen (2003) stelt dat betrokkenheid is gemeten vanuit verschillende objecten, zoals bijvoorbeeld organisatie, functie, werk en carrière en vanuit verschillende grondslagen, zoals bijvoorbeeld op basis van normen, affectie en calculatie. Niet alleen zijn er verschillende objecten en grondslagen gemeten, maar er zijn ook verschillende meetinstrumenten gebruikt. Volgens Torka (2003) moet rekening worden gehouden met verschillende 'betrokkenheden' (p. 32) en dat diverse objecten en grondslagen van betrokkenheid onderscheiden moeten worden (p. 33). In de verschillende definities van betrokkenheid (gedefinieerd vanuit diverse objecten) geven Meyer en Herscovitch (2001) aan dat er over het algemeen over betrokkenheid gezegd kan worden dat het een stabiliserende kracht is welke richting geeft aan gedrag. Betrokkenheid wordt gezien als een mind-set, een psychologische staat, die een individu aan een object verbindt (Meyer & Herscovisch, 2001, p. 303).

Cohen (2003, p. 43) stelt dat er twee definities en metingen van betrokkenheid meer valide en betrouwbaar zijn dan andere. De ene benadering is de benadering van Kanungo uit 1979. Zij

benadert betrokkenheid vanuit het object functie. De andere betreft de multi dimensionale benadering van betrokkenheid door Meyer en Allen uit 1991. Meyer en Allen benaderen betrokkenheid vanuit het object organisatie met daarbij de grondslagen affectie, continuïteit en moraal. Cohen (2003) geeft aan dat met name de affectieve dimensie van deze multi dimensionale benadering valide en betrouwbaar is te meten.

Betrokkenheid kan volgens Meyer en Allen (1991) vanuit twee perspectieven worden gezien, vanuit een attitude perspectief en vanuit een gedragperspectief. Bij het attitude perspectief gaat het om de relatie tussen werknemer en organisatie. De werknemer gaat na in hoeverre zijn/haar eigen waarden en doelen passen bij die van de (condities van de) organisatie. Bij het gedragperspectief gaat het er om dat werknemers zich gevangen voelen in de (condities van de) organisatie en de manier waarop ze omgaan met dit gevoel. In figuur 4 zijn beide perspectieven weergegeven.



Figuur 4. De perspectieven attitude en gedrag voor organisatie betrokkenheid, Meyer en Allen (1991, p. 63)

Het verschil tussen attitude perspectief en gedragperspectief is duidelijk zichtbaar in bovenstaand figuur. Bij de attitude benadering dragen de condities bij tot de mate van betrokkenheid, deze leiden tot een bepaalde psychologische staat, welke leidt tot het gedrag. Bij het gedragperspectief leiden condities en het gedrag samen tot een bepaald gedrag en een bepaalde psychologische staat (dus een bepaalde mate van betrokkenheid). De onderbroken lijnen in figuur 4 impliceren dat er sprake is van complementaire processen (Meyer & Allen, 1991). Bij het attitude perspectief kan het gedrag (de waarden en doelen van de werknemer) veranderen waardoor de mate van betrokkenheid wordt beïnvloed. Bij het gedragperspectief zal gewenst gedrag leiden tot beloning en dit zorgt ervoor dat het gewenste gedrag zich blijft herhalen. Meyer en Allen (1991) geven dan ook aan dat de twee perspectieven complementair aan elkaar zijn. Zoals hierboven al reeds genoemd, is betrokkenheid dus een mind-set, een psychologische staat. Deze psychologische staat kan een wens, een noodzaak en/of een verplichting zijn om bij een organisatie te willen blijven (Meyer & Allen, 1991, p. 62).

Meyer en Allen (1991, p. 63 en p. 64) onderscheiden in de vele definities die er zijn over betrokkenheid drie algemene thema's:

1. affectieve toewijding aan de organisatie;
2. kosten die gemaakt worden bij vertrek van de organisatie;
3. verplichting om bij de organisatie te blijven.

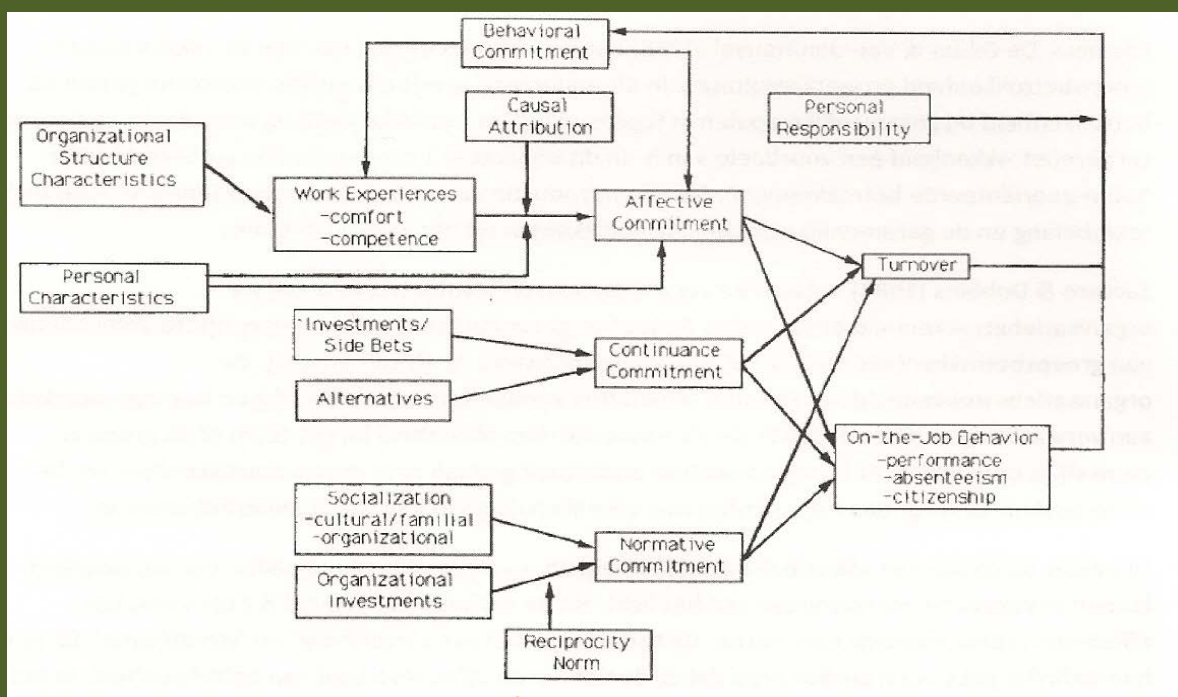
Meyer en Allen (1991) benoemen op basis van de algemene thema's drie aspecten van betrokkenheid bij de organisatie, respectievelijk affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid.

Affectieve betrokkenheid houdt het gevoel van verbondenheid in welke een werknemer heeft ten opzichte van de organisatie. De werknemer identificeert zich met en heeft genoegdoening van zijn/haar lidmaatschap bij de organisatie (Allen & Meyer, 1990, p. 2). De kern is dat de werknemer bij de organisatie WIL blijven. Meyer en Allen (1991) onderkennen drie antecedenten van affectieve betrokkenheid, te weten 1) persoonlijk karakter, 2) organisatie structuur en 3) werkervaring. Bij persoonlijk karakter gaat het om de persoonlijke aanleg ten opzichte van bijvoorbeeld de noodzaak tot prestatie, autonomie, persoonlijke werk ethiek en controle. Meyer en Allen (1991) stellen dat de hiervoor genoemde soorten van persoonlijke aanleg correleren met betrokkenheid. Organisatie structuur heeft een indirecte invloed op affectieve betrokkenheid. Tussen organisatie structuur en affectieve betrokkenheid is de werkervaring (relatie leidinggevende / werknemer, duidelijkheid omtrent de functie en gevoel van belangrijkheid) van belang. Voor de uitleg van werkervaring grijpen Meyer en Allen (1991) terug naar de theorie van Herzberg. Herzberg onderscheidt de hygiëne factoren en de motivatie factoren. Hygiëne factoren zijn nodig om een comfortabel gevoel bij de organisatie te hebben. Motivatie factoren dragen bij aan het gevoel van een werknemer dat hij/zij competent is om zijn/haar werk uit te voeren (Meyer & Allen, 1991, p. 70). Meyer en Allen (1991) stellen dat met name hygiëne factoren correleren met affectieve betrokkenheid, inclusief gelijkheid in beloning, afhankelijkheid, ondersteuning en duidelijkheid over de functie. De motivatie factoren koppelen zij aan autonomie, prestatie, uitdaging, doorstroommogelijkheden, vrijheid van handelen en zeggenschap in het nemen van besluiten.

Continuïteitsbetrokkenheid gaat er van uit dat een werknemer op basis van een kosten-baten analyse bepaalt om wel of niet bij een organisatie te blijven. Werknemers maken een afweging in de kosten die het met zich mee zou brengen als zij de organisatie zouden verlaten. Hierbij valt te denken aan de angst om tijd en energie te steken in iets anders dat minder oplevert of de angst om bepaalde voordelen kwijt te raken. De kern hier is dat de werknemer het gevoel heeft om bij de organisatie te MOETEN blijven. Continuïteitsbetrokkenheid wordt bepaald door twee factoren, investeringen/site bets en alternatieven (Meyer & Allen, 1991). Site bets refereren aan alle zaken die het individu in de relatie geïnvesteerd heeft, zoals geld, inspanning en tijd, die verloren zouden gaan of in waarde zullen verminderen als het individu bij de organisatie weg gaat (Torka, 2003, p. 34). Alternatieven of beter gezegd het gebrek aan betere alternatieven zal de werknemer doen besluiten om bij de organisatie te blijven.

Normatieve betrokkenheid gaat er van uit dat de werknemer gevoelens heeft van verplichting om bij de organisatie te blijven. Wiener (1982, aangehaald in Meyer & Allen, 1991, p. 72) geeft aan dat dit gevoel van verplichting voorkomt uit internalisering van normatieve druk vanuit socialiseringsprocessen zoals familiair, cultureel en/of organisatie. Naast de socialisatieprocessen spelen ook investeringen die de organisatie gedaan heeft voor de werknemer een rol in normatieve betrokkenheid. Hierbij valt te denken aan investeringen in loopbaanontwikkelingen. Het gaat hierbij om de wisselwerking tussen werknemer en organisatie. De organisatie investeert in de werknemer, waardoor de werknemer het gevoel heeft de organisatie niet te kunnen verlaten. De kern is dat de werknemer zich VERPLICHT voelt om bij de organisatie te blijven.

Volgens bovengenoemde indeling hebben Meyer en Allen (1991) hun drie componenten model ontworpen. Betrokkenheid wordt dan volgens hun gezien als een multidimensionaal construct. Dit multidimensionale construct heeft als uitgangspunt dat werknemers de verschillende soorten van betrokkenheid separaat of tegelijk kunnen ervaren. En dit betekent ook dat het gedrag mogelijk door verschillende soorten van betrokkenheid wordt beïnvloed.



Figuur 5. A three component model of organizational commitment, Meyer en Allen (1991, p. 68)

Volgens het model van Meyer en Allen zou een hoge mate van betrokkenheid ertoe leiden dat werknemers de organisatie niet verlaten en een positieve houding hebben ten opzichte van de organisatie (prestatie, afwezigheid en eigenaarschap). Meyer en Herscovitch (2001) concluderen vanuit hun onderzoek dat affectieve betrokkenheid het sterkst correleert met de gevolgen.

Net als Kanungo (1979, aangehaald in Cohen, 2003) benadert Ten Horn betrokkenheid vanuit het object functie. Ten Horn (1994, p. 110) omschrijft betrokkenheid als de mate waarin een persoon

zich identificeert met zijn werk en de organisatie, zich daar uit zichzelf voor uitslooft en er gevoel van eigenwaarde aan ontleent. Hierbij moet de werknemer het gevoel hebben dat wat er van hem/haar verwacht gevraagd wordt rechtvaardig is, dat het werk dat hij/zij doet ook op zichzelf zinvol is (Ten Horn, 1994, p. 110). Onder andere afwisseling, vrijheid, zelfstandigheid, manier van leidinggeven zijn aspecten die aantoonbaar samenhangen met betrokkenheid tot het werk (Ten Horn, 1994, p. 111). Volgens Ten Horn (1994, p. 107) is betrokkenheid het omgekeerde verschijnsel van vervreemding. Vervreemding is een term welke gebruikt werd door Marx in de context van de werksituatie. Marx doelt hiermee op vervreemding van het product en het productiewerk. Marx wijdt dit aan het kapitalisme. Waar de mens eerst zijn eigen producten maakte, werd hem dit ontnomen bij het ontstaan van het kapitalisme. Binnen het kapitalisme produceert de werknemer namelijk niet meer direct voor de bevrediging van de eigen behoefte en voor de verwerkelijking van zichzelf, maar voor de markt (De Jong, 2003, p.56). De mens verloor hierdoor de macht over het resultaat volgens Marx. Durkheim neemt een andere invalshoek voor wat betreft vervreemding. Durkheim legt de relatie met anomie. Anomie is een sociale instabiliteit veroorzaakt door de erosie van standaarden en waarden. Anomie betekent dus regelloosheid, wetteloosheid en normloosheid en ontstaat bij een ingrijpende sociale verandering (De Jong, 2003, p. 84). Gebrek aan orde en zekerheid kan dus anomie te weeg brengen. Mensen weten dan niet meer wat acceptabel gedrag is. Blauner (aangehaald in Ten Horn, 1994, p. 109) vat vervreemding samen in zes punten: machteloosheid, zinloosheid, sociale isolatie, zelfvervreemding, normloosheid en uitholling van waardenpatronen. Omgekeerd kan dan van betrokkenheid gezegd worden dat deze ontstaat wanneer werknemers het idee hebben over eigen inbreng te beschikken, zinvol werk te ervaren en over waardevol werk te beschikken. Tevens van belang is een omgeving met acceptabele waarden en normen waarbij de werknemer graag onderdeel uitmaakt van de groep. Vervreemding en betrokkenheid hangen samen met de aard van het werk (Ten Horn, 1994, p. 110). De Sitter (1998) geeft aan dat betrokkenheid niet gecreëerd wordt door werknemers het complete product te tonen, maar door het complete proces. Deze gedachte komt overeen met de theorie van de sociotechniek van Christis (1998) zoals hierboven beschreven onder arbeidstevredenheid. Het is utopie te denken dat een proces onveranderlijk is. Een proces zal altijd – door impulsen vanuit de omgeving – onderhevig zijn aan storingen. De Sitter (1998) stelt dat een storingsvrij proces een theoretisch idee is. De nadruk dient dan ook niet te liggen op een beheerst proces, maar op een beheersbaar proces. Een werknemer is dan ook het meest gebaat bij voldoende regelcapaciteit. Op deze manier kan er adequaat worden ingespeeld op de doorlopende veranderingen. Overigens mogen de veranderingen niet leiden tot chaos. Bij chaos zullen werknemers de zin en betekenis verliezen. Een proces dient dus enigszins stabiel, voorspelbaar en regelmatig te zijn (De Sitter, 1998). De Sitter (1998) beschrijft het proces aan de hand van een uitwisselingsnetwerk. Als werknemer ontvang je input en lever je output. Veranderingen kunnen plaatsvinden door transacties aan de invoerzijde en aan de uitvoerzijde. De onderlinge transacties worden gereguleerd door normen ten aanzien van wat de werknemers doorgaans van elkaar kunnen verwachten (De Sitter, 1998, p. 14). De Sitter (1998) maakt (net als Christis, 1998) onderscheid tussen interne regelcapaciteit en externe regelcapaciteit. Wanneer een werknemer zelf zijn/haar manier van werken kan bepalen en problemen intern kan oplossen betreft het de interne regelcapaciteit. Weinig interne regelcapaciteit kan leiden tot stress en vervreemding. Overigens neemt bij voldoende interne regelcapaciteit de stress af, maar kans op vervreemding blijft (De

Sitter, 1998, p. 21). Stress ontstaat niet door de problemen die een werknemer ervaart, maar door ontbrekende mogelijkheden om problemen op te lossen. Externe regelcapaciteit betreft het communiceren met anderen. Hieronder valt onder andere het wisselen van gedachten met anderen en samenwerking. Onvoldoende externe regelcapaciteit leidt tot vervreemding. Regelcapaciteit is dus een voorwaarde om gericht en dus zinrijk met zijn/haar werkomgeving om te gaan (De Sitter, 1998, p. 23).

Cohen (2003) geeft aan dat het onderzoek van Meyer en Allen uit 1991 betreffende hun multi dimensionale benadering valide en betrouwbaar is. Meyer en Allen benaderen betrokkenheid vanuit het object organisatie. Cohen (2003) doelt dan met name op de affectieve dimensie van dit onderzoek. Daarnaast concluderen Meyer en Herscovitch (2001) vanuit hun onderzoek dat affectieve betrokkenheid het sterkst correleert met de gevolgen. Affectieve betrokkenheid houdt het gevoel van verbondenheid in welke een werknemer heeft ten opzichte van de organisatie. Meyer en Allen (1991) onderkennen drie antecedenten van affectieve betrokkenheid, te weten 1) persoonlijk karakter, 2) organisatie structuur en 3) werkervaring. Belangrijke onderdelen van deze antecedenten zijn autonomie (persoonlijk karakter en werkervaring), controle (persoonlijk karakter) en relatie leidinggevende / werknemer (organisatiestructuur). Voor wat betreft de onderdelen controle en relatie leidinggevende / werknemer kan geconcludeerd worden dat feedback bijdraagt aan de mate van betrokkenheid.

Ten Horn benadert betrokkenheid vanuit het object functie. Volgens Ten Horn (1994, p. 107) is betrokkenheid het omgekeerde verschijnsel van vervreemding. Blauner (aangehaald in Ten Horn, 1994, p. 109) vat vervreemding samen in zes punten: machteloosheid, zinloosheid, sociale isolatie, zelfvervreemding, normloosheid en uitholling van waardenpatronen. Omgekeerd kan dan van betrokkenheid gezegd worden dat deze ontstaat wanneer werknemers het idee hebben over eigen inbreng te beschikken, zinvol werk te ervaren en over waardevol werk te beschikken. Eigen inbreng in het werk, dat gelijk staat met het hebben van autonomie draagt bij aan de mate van betrokkenheid.

De Sitter (1998) maakt onderscheid tussen interne regelcapaciteit en externe regelcapaciteit. Interne regelcapaciteit is van belang voor een werknemer zodat hij/zij zijn/haar manier van werken kan bepalen en problemen intern kan oplossen. Externe regelcapaciteit betreft het communiceren met anderen. Hieronder valt onder andere samenwerking met anderen.

Betrokkenheid wordt in de literatuur zowel vanuit het object organisatie als functie beschreven. Beide objecten hangen aantoonbaar samen met betrokkenheid. In dit onderzoek worden dan ook beide objecten meegenomen in de vragen naar betrokkenheid. Verder zijn er drie belangrijke kenmerken die volgens de beschreven theorieën leiden tot betrokkenheid, de kenmerken betreffen autonomie, feedback en samenwerking. Ook hier betreft het overigens geen uitputtende opsomming van de kenmerken behorende bij betrokkenheid.

Hiervoor wordt de theorie omschreven van het Nieuwe Werken en de werkbeleving. Het concept het Nieuwe Werken gaat uit van een positievere werkbeleving in vergelijking met het 'oude' werken. Bij het Nieuwe Werken zou er sprake zijn van de aspecten autonomie, outputsturing en samenwerken. Deze aspecten kunnen bijdragen aan een hogere werkbeleving. Hieronder volgen de gestelde hypothesen welke in dit onderzoek getoetst worden.

Autonomie

Doordat er bij het Nieuwe Werken sprake is van outputsturing, stelt dit de werknemer in staat om eigen inbreng te hebben als het om de manier van uitvoering en de indeling van het werk gaat. Of zoals Baane et al. (2011, p. 74) aangeven veronderstelt sturen op output dat een werknemer in staat wordt gesteld om zelfstandig, zonder actieve bemoeienis van de manager met het werkproces, tot het gewenste resultaat te komen. Het voordeel voor het bieden van autonomie is dat inzicht en professionaliteit van de werknemers gestimuleerd worden (Baane et al., 2011). Outputsturen is het sturen op resultaten. Bijl (2009, p.66) stelt dat de afspraken omtrent het te behalen resultaat een belangrijk sturingsmechanisme is en dat dit mechanisme ervoor zorgt 'dat de neuzen van de werknemers dezelfde kant op blijven staan'. De werknemer weet wat er verlangd wordt en aan welke (organisatie)doelen hij/zij bijdraagt. Dit kan de werknemer de beleving geven zinvol en waardevol werk te doen. Een centraal begrip hierbij is voor de manager vertrouwen en loslaten (Bijl, 2009). Hierbij stelt Bijl (2009, p. 67) dat wanneer een manager vertrouwt en loslaat, de werknemer automatisch meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt toegeschoven .

Mede door de technologische ontwikkelingen is het voor werknemers mogelijk om de eigen werktijd in te delen en zelf te kiezen voor de werklocatie (Bijl, 2009, Van de Haterd 2010 en Baane et al., 2011). Een vaste werkplek op kantoor met op het bureau persoonlijke zaken zoals fotolijstjes, een eigen koffiemok en een plantje past niet binnen het concept van het Nieuwe Werken. Kantoren stralen openheid en transparantie uit. Grote raampartijen en open werkplekken dragen hieraan bij. De werkplekken zijn flexibel en ingericht naar het soort werk. Bijl (2009, p.50) stelt dat het Nieuwe Werken vraagt om flexibiliteit in het uitvoeren van het werk. Kantoren hebben activiteitgebaseerde werkplekken (Bijl, 2009), zo zijn er loungeplekken, stiltekamers, telefooncellen en projectkamers. Naast dat het werk elders dan op kantoor kan plaatsvinden, is er op het kantoor zelf ook de vrijheid om een werkplek te kiezen die op dat moment past bij het soort werk dat onder handen is. De jongere generatie en de generatie tot en met de veertigers stellen hoge eisen als het gaat om een goede balans tussen werk en privé (BZK, 2010). Want, zo stelt het rapport van BZK (2010), voor deze werknemers is flexibiliteit van belang om werk, zorg en scholing goed te kunnen combineren. Flexibiliteit past binnen de wens van vele werknemers. Het Nieuwe Werken staat voor flexibiliteit, flexibel in het kunnen kiezen van werktijd en een werkplek.

Outputsturing, het tijd- en plaatsongebonden werken en flexibiliteit geven de werknemer een bepaalde mate van vrijheid van handelen. Het is te verwachten dat het Nieuwe Werken een positieve invloed heeft op de autonomie van een werknemer.

In het JCM is onder andere de onafhankelijke variabele autonomie opgenomen. Deze variabele leidt tot bepaalde specifieke werkbelevingen (CPS), die op hun beurt leiden tot Personal & Work Outcomes, waaronder een hogere arbeidstevredenheid. Hoe hoger de uitkomsten van de CPS des te beter de scores op de Personal & Work Outcomes. Een hoge mate van autonomie zou dan volgens Hackman en Oldman leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid, waarbij voldaan dient te worden aan de genoemde werkbelevingen, de CPS. Meyer en Allen (1991) delen affectieve betrokkenheid onder in 1) persoonlijk karakter, 2) organisatie structuur en 3) werkervaring. Autonomie komt met name tot uiting bij persoonlijk karakter en werkervaring. De aanwezigheid van autonomie leidt volgens het drie componenten model tot een hoge mate van affectieve betrokkenheid.

Zowel Christis (1998) als De Sitter (1998) geven aan dat wanneer een werknemer beschikt over interne regelcapaciteit, de werknemer in staat kan zijn om zelfstandig problemen op te lossen. De werknemer beschikt over de autonomie om zelf (interne) problemen op te lossen. Volgens Christis (1998) wordt hierdoor stress voorkomen en volgens De Sitter (1998) wordt hierdoor stress en vervreemding voorkomen. Wanneer er gewerkt wordt volgens het Nieuwe Werken is de interne regelcapaciteit relatief groot. De werknemer beschikt namelijk over vrijheid van handelen – binnen de gestelde organisatorische grenzen – waarbij het van belang is dat het resultaat gehaald wordt.

Hypothese 1. Hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer autonomie aanwezig zal zijn.

Hypothese 2. Hoe meer autonomie aanwezig is, des te hoger zal de mate van arbeidstevredenheid zijn.

Hypothese 3. Hoe meer autonomie aanwezig is, des te hoger zal de mate van betrokkenheid zijn.

Feedback

Werknemers zijn bij het Nieuwe Werken niet meer dagelijks zichtbaar voor de manager. Om deze reden zal de stijl van leidinggeven niet gericht moeten zijn op command en control maar gericht op inspiratie, coaching en het bieden van regelruimte (Baane et al., 2011). De leidinggevende dient te sturen op output en vertrouwen (Bijl, 2009 en Baane et al., 2011). De leidinggevende stemt de te behalen doelen af met de werknemer. Hoe de werknemer de doelen behaalt is van ondergeschikt belang. Er worden resultaten afgesproken en daar wordt door de manager op gestuurd. De manager zal vertrouwen moeten hebben in de werknemer wil de outputsturing tot zijn recht komen. De werknemer daarentegen zal vertrouwen moeten hebben in zijn/haar eigen kunnen. Bijl (2009, p. 68) stelt dat de watervrees van zowel de manager in het vertrouwen en loslaten als de werknemer in het omgaan met vrijheid en verantwoordelijkheid bestreden kan worden door resultaatafspraken in te zetten. De werknemer kiest zijn/haar eigen weg om de gestelde doelen te behalen. Het geven van feedback op de voortgang en de output is belangrijk om de werknemer op het goede spoor te houden. Bij het werken zonder vaste patronen en kaders worden werknemers

aangesproken op het zelfdenkend en zelfcreërend vermogen (Baane et al., 2011). Het moet de werknemer vrij staan om zijn/haar eigen kennis en vaardigheden optimaal in te zetten. De leidinggevende zal hierin de werknemer moeten ondersteunen.

Volgens de theorie van Herzberg leiden motivatie factoren tot tevredenheid. Onder de motivatie factoren valt onder andere erkenning. Bij erkenning gaat het er om dat een werknemer gewaardeerd en gehoord wordt. Erkenning valt in de hogere-orde behoeften van de Maslow piramide. Hackman en Oldham geven aan dat deze behoeften leiden tot een verhoging van de arbeidstevredenheid. Hierbij stellen Hackman en Lawler dat een taak feedback moet kunnen verschaffen omtrent de effectiviteit van de werknemer. Naast dat in het JCM van Hackman en Oldham de onafhankelijke variabele autonomie opgenomen is, is ook de onafhankelijke variabele feedback opgenomen. Ook deze variabele leidt tot bepaalde specifieke werkbelevingen (CPS), die op hun beurt weer zorg dragen Personal & Work Outcomes, waaronder een hogere arbeidstevredenheid. Hoe hoger de uitkomsten van de CPS des te beter de scores op de Personal & Work Outcomes.

Meyer en Allen benoemen vanuit hun multi dimensionale benadering van betrokkenheid drie aspecten; affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Onder affectieve betrokkenheid valt onder andere werkervaring. Het gaat hierbij om de relatie leidinggevende / werknemer, de duidelijkheid omtrent de functie en gevoel van belangrijkheid. Het geven van feedback heeft dus een positieve invloed op de affectieve betrokkenheid.

Hypothese 4. Hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer het geven van feedback zal toenemen.

Hypothese 5. Hoe meer feedback gegeven wordt, des te hoger zal de mate van arbeidstevredenheid zijn.

Hypothese 6. Hoe meer feedback gegeven wordt, des te hoger zal de mate van betrokkenheid zijn.

Samenwerken

Een kantoor wordt nog altijd gezien als de ziel van de organisatie. Werknemers zien dit als een vertrouwde omgeving om in te werken. Gezelligheid en sfeer op het werk is nog altijd van belang als het gaat om de mate van tevredenheid van de werknemer. Naast die vertrouwde omgeving gaan werknemers ook naar kantoor om kennis te delen met collega's. Kantoren worden bij het Nieuwe Werken ingericht met open en transparante ruimtes. Dit zal het delen van kennis, ervaringen en informatie extra kunnen stimuleren. Verder zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden nodig omdat kennis en informatie niet alleen op kantoor met elkaar gedeeld worden. De technologie is hierin een enabler. Applicaties zoals Yammer en Share Point bieden de werknemers de mogelijkheid om op afstand met elkaar contacten te onderhouden. Van de Haterd (2010) spreekt over synchrone (realtime) en asynchrone communicatiemiddelen ((direct) antwoord is niet noodzakelijk). Chatten, bloggen, twitteren zijn allemaal nieuwe communicatiemiddelen die ingezet kunnen worden om kennis, ervaringen en informatie met elkaar te delen. Met de open en transparante kantoren, de applicaties zoals Yammer en Share Point en de (a)synchrone communicatiemiddelen biedt het Nieuwe Werken voldoende mogelijkheden om kennis, ervaringen

en informatie met elkaar te delen. De verwachting is dat het Nieuwe Werken bijdraagt aan een verbeterde samenwerking.

Volgens Hackman en Oldham leiden de hogere-orde behoeften van de Maslow piramide tot arbeidstevredenheid. Ten Horn is het hier niet mee eens en doet onderzoek naar alle behoeften van de Maslow piramide in relatie tot arbeidstevredenheid. Ten Horn komt tot de conclusie dat ook de behoefte sociaal contact betrouwbaar en valide te meten is. Werknemers met de behoefte aan sociaal contact vinden prettige onderlinge relaties, een vriendschappelijke manier van omgaan en saamhorigheid belangrijk.

Zowel Christis (1998) en De Sitter (1998) geven aan dat externe regelcapaciteit van invloed is op de mate van arbeidstevredenheid en betrokkenheid. Christis geeft aan dat een werknemer met externe regelcapaciteit een beroep doet op anderen. De werknemer heeft hierbij de vrijheid om variaties aan te brengen in de input en/of output van het werk. Volgens De Sitter betreft externe regelcapaciteit het communiceren met anderen. Hieronder valt onder andere het wisselen van gedachten met anderen en samenwerking. Onvoldoende externe regelcapaciteit leidt volgens Christis tot stress en volgens De Sitter tot vervreemding. Bij het Nieuwe Werken is het van belang dat werknemers over voldoende externe regelcapaciteit beschikken ten einde kennis, ervaringen en informatie met uit te wisselen.

Hypothese 7. Hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer de samenwerking zal toenemen.

Hypothese 8. Hoe meer samenwerking, des te hoger zal de mate van arbeidstevredenheid zijn.

Hypothese 9. Hoe meer samenwerking, des te hoger zal de mate van betrokkenheid zijn.

Het Nieuwe Werken

De theorie rondom het Nieuwe Werken bevat nog een hoog managementgoeroe gehalte. In dit onderzoek wordt bij de theorievorming over het Nieuwe Werken met name verwezen naar de auteurs Baane et al. (2011), Bijl (2009) en Van den Haterd (2010). De auteurs schrijven voornamelijk over de positieve uitwerkingen van het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken zorgt volgens deze auteurs voor een positievere werkbeleving. Hierbij wordt het belang van autonomie, feedback en samenwerken onderstreept. Of deze aspecten daadwerkelijk zorgen voor de overdracht tussen het Nieuwe Werken en een hogere werkbeleving is het onderzoeken waard.

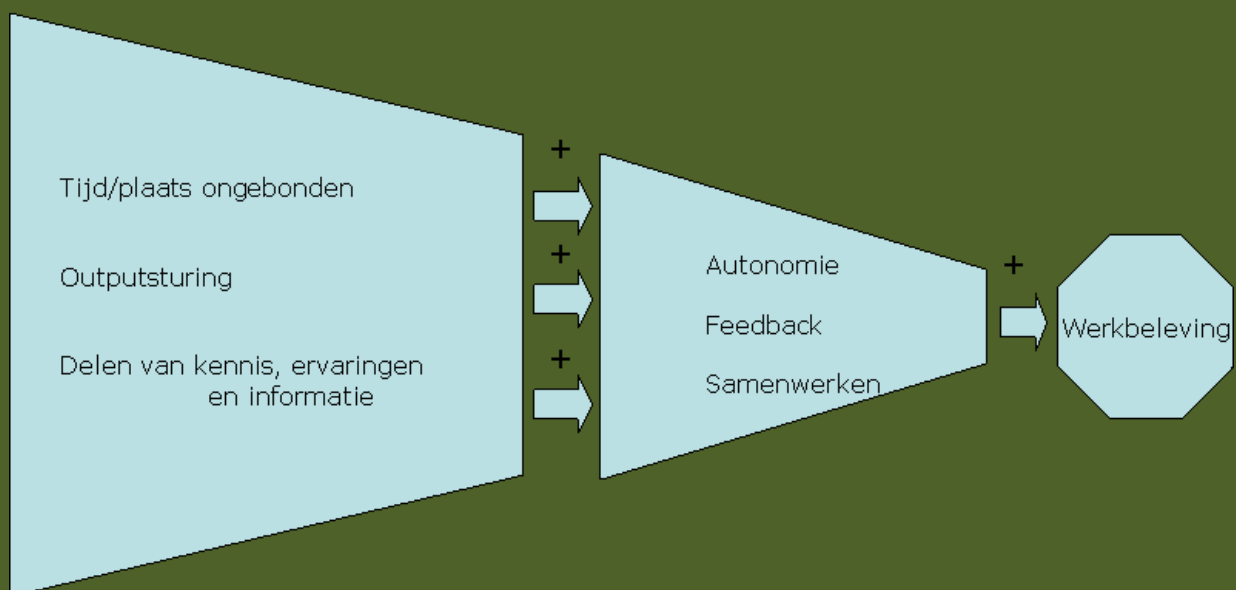
Hypothese 10. Er is een positieve invloed tussen het Nieuwe Werken en werkbeleving.

Hypothese 11. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt door het aspect autonomie overgedragen.

Hypothese 12. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt door het aspect feedback overgedragen.

Hypothese 13. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt door het aspect samenwerken overgedragen.

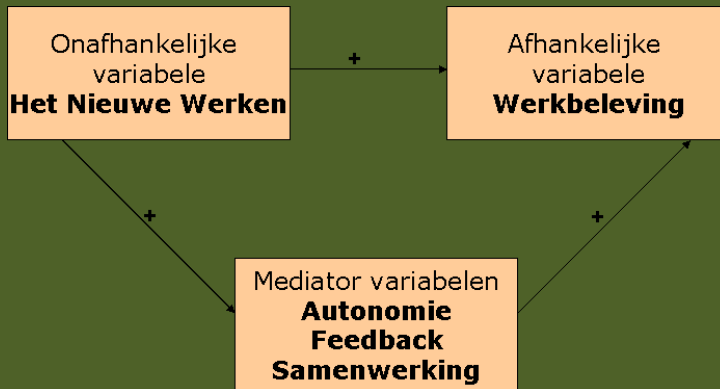
Het Nieuwe Werken past in de huidige ontwikkelingen van de maatschappij. De jonge generatie eist een goede balans tussen werk en privé. En door de snelle veranderingen om ons heen, zijn organisaties genoodzaakt om dynamisch en flexibel te handelen. Het Nieuwe Werken komt optimaal tot haar recht wanneer er sprake is van de aspecten tijd- en plaatsongebonden werken, outputsturing en het delen van kennis, ervaringen en informatie. Vanuit de literatuur wordt aangegeven dat er een positief effect is tussen werkbeleving en tijd- en plaatsongebonden werken, outputsturing en het delen van kennis, ervaringen en informatie. In paragraaf 1.2, de probleemstelling wordt verondersteld dat het Nieuwe Werken de mate van werkbeleving beïnvloedt via een aantal aspecten. De hiervoor beschreven hypothesen geven aan dat dit drie aspecten zijn, te weten autonomie, feedback en samenwerken. In schema ziet dat er als volgt uit:



Figuur 6. de aspecten tussen het Nieuwe Werken de werkbeleving

Om te onderzoeken of de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt overgedragen via de aspecten autonomie, feedback en samenwerken, worden de aspecten getypeerd als mediator variabelen. Een mediator variabele geeft de relatie weer tussen de voorspeller (de onafhankelijke variabele) en de uitkomst (de afhankelijke variabele) (Baron & Kenny, 1986). Het is te verwachten dat het Nieuwe Werken zal leiden tot een positievere arbeidsbeleving (tevredenheid en betrokkenheid) bij de werknemers. Hierbij is het Nieuwe Werken de onafhankelijke variabele en werkbeleving de afhankelijke variabele. De aspecten autonomie, feedback en samenwerken kunnen gezien worden als mediator variabelen.

HET NIEUWE WERKEN



Figuur 6. conceptueel model HNW

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden en technieken die nodig zijn om het onderzoek te realiseren. Het doel is om inzicht te krijgen in de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers en hoe dit te verklaren valt.

Een definitie van een onderzoek is het doelbewust en methodisch zoeken naar nieuwe kennis in de vorm van antwoorden op tevoren gestelde vragen volgens een tevoren opgesteld plan (Verschuren, 1994, p. 22). Voor het uitvoeren van een onderzoek kunnen drie onderzoeksstrategieën gehanteerd worden: het experiment, het survey en de casestudy (Braster, 2000). Met onderzoeksstrategie worden de concrete stappen bedoeld die genomen dienen te worden om uiteindelijk te komen tot de onderzoeksgegevens (Baarda et al., 2012). Alvorens de onderzoeksstrategie op te zetten is het belangrijk om te bepalen om welk soort onderzoeksvraag en onderzoekstype het gaat (Baarda et al., 2012). En om te bepalen welk type onderzoek passend is, is het soort onderzoeksvraag en het te bereiken doel van belang (Baarda et al., 2012, p. 61).

Baarda et al. (2012) onderscheiden drie soorten onderzoeksvragen, te weten: frequentieonderzoeksvragen, verschilonderzoeksvragen en samenhangonderzoeksvragen.

1) Frequentieonderzoeksvragen worden gesteld om te bepalen hoe vaak een bepaald fenomeen voorkomt.

2) Verschilonderzoeksvragen worden gebruikt als het gaat om een vergelijking van onderzoekseenheden.

3) Bij samenhangonderzoeksvragen gaat het om de samenhang tussen twee kenmerken. Baarda et al. stellen dat een samenhang positief of negatief kan zijn.

Baarda et al. (2012) stellen dat er drie verschillende onderzoekstypen zijn: beschrijvend onderzoek, exploratief onderzoek en toetsend onderzoek.

1) Bij een beschrijvend onderzoek gaat het om het beschrijven van een bepaald fenomeen (Baarda et al., 2012, p. 62). Een beschrijvend onderzoek geeft weer hoe de werkelijkheid is. De waarom-vraag wordt bij dit soort onderzoeken niet beantwoord.

2) Het doel van een exploratief onderzoek is het ontwikkelen en formuleren van een theorie (Baarda et al., 2012, p. 63). Voor het onderzoek gestart wordt is nog weinig bekend over het te onderzoeken object. Gaandeweg het onderzoek wordt het te onderzoeken object steeds duidelijker. Exploratief onderzoek valt vaak in de categorie van een kwalitatief onderzoek.

3) Bij een toetsend onderzoek wordt een bepaalde theorie getoetst (Baarda et al., 2012, p. 63). Er wordt vooraf een bepaalde verwachting uitgesproken, de gestelde vraag in het onderzoek wordt vaak hypothetisch gesteld. Aan de hand van de geformuleerde hypothese wordt de theorie getoetst.

Volgens Baarda et al. (2012) kunnen bij de drie onderzoekstypen de volgende onderzoeksvragen worden toegepast:

Tabel 1: onderzoekstypen met bijbehorende onderzoeksvragen

Onderzoekstypen	Onderzoeksvragen
Beschrijvend onderzoek	Frequentievragen en verschilvragen
Exploratief onderzoek	Verschilvragen en samenhangvragen
Toetsend onderzoek	Verschilvragen en samenhangvragen

Bron: Baarda et al. (2012): eigen bewerking M. van der Meide

Zoals hierboven reeds genoemd stelt Braster (2000) dat er drie onderzoeksstrategieën zijn: het experiment, het survey en de casestudy.

1) Het belangrijkste kenmerk van experimenteel onderzoek is het invoeren van een verandering in de bestaande situatie (Baarda et al., 2012, p. 72). Er worden twee groepen onderscheiden: een experimentele groep die wordt onderworpen aan een bepaalde stimulus of interventie en een controle groep waar deze stimulus of interventie achterwege blijft (Braster, 2000, p. 20).

2) Een survey onderzoek is een onderzoek waarin een overzicht wordt gegeven van een bepaald thema of verschijnsel (Korzilius, 2000, p. 7). Hierbij worden gegevens verzameld bij een groot aantal mensen (Baarda et al., 2012, p. 65). Het verzamelen van de gegevens gebeurt aan de hand van vragenlijsten (Korzilius, 2000, p. 9). Een schriftelijke vragenlijst maakt het mogelijk om een grote populatie te ondervragen.

3) Een casestudy is een studie naar een geval met als voornaamste kenmerk dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij een of enkele onderzoekseenheden (Braster, 2000, p. 21).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van samenhangonderzoeksvragen. Met de gestelde vragen wordt getoetst of er een causaal verband is tussen het Nieuwe Werken en de werkbeleving, waarbij de hypothese is dat het Nieuwe Werken een positieve invloed heeft op de werkbeleving. In diverse literatuur wordt aangegeven dat het Nieuwe Werken een positieve invloed heeft op de werknemers. Om deze theorie te toetsen betreft het onderzoekstype een toetsend onderzoek.

De dataverzameling van een onderzoek kan op vier verschillende methoden gedaan worden, de observatie, het diepte-interview, de vragenlijst en het gebruikmaken van bestaande data (Braster, 2000). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de vragenlijst. Hierdoor wordt er gestreefd naar een representatief beeld over de werkbeleving bij de invoering van het Nieuwe Werken. De vragenlijst bevat in ieder geval vragen die de werkbeleving meet op de gebieden tevredenheid en betrokkenheid in relatie tot het Nieuwe Werken. Daarnaast bevat de vragenlijst nog vragen over het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken. Deze vragen worden gebruikt om de mate waarin de werknemers worden geconfronteerd met het Nieuwe Werken tot uitdrukking te laten komen. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een gestructureerde vragenlijst met variërende antwoordcategorieën. De vragenlijst is online verstuurd naar een vrij grote onderzoekspopulatie. In dit onderzoek worden er dus relatief veel variabelen en personen onderzocht. De onderzoeksstrategie die hier het beste bij past is een survey.

In opdracht van de stafafdeling van het Commando DienstenCentra (CDC) is er een survey ontwikkeld door de afdeling Gedragwetenschappen in samenwerking met een extern bureau. Deze survey maakt onderdeel uit van de toolkit het Nieuwe Werken. De toolkit het Nieuwe Werken bevat instrumenten welke voor leidinggevend en medewerkers van belang zijn om het Nieuwe Werken te implementeren en vorm te geven. De survey in deze toolkit betreft een self assessment en heeft als doelstelling om op korte termijn inzicht te geven in de kennis, houding en ervaringen van het team met betrekking tot het Nieuwe Werken. De self assessment wordt door het lijnmanagement aangevraagd bij de afdeling Gedragwetenschappen, waarna de afdeling Gedragwetenschappen het onderzoek uitzet.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de self assessment tool van de afdeling Gedragwetenschappen. Aan deze tool zijn vragen over arbeidstevredenheid (zie paragraaf 3.3.5) en betrokkenheid (zie paragraaf 3.3.6) toegevoegd. Vragen over het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken waren al verwerkt in de self assessment tool. Voor dit onderzoek zijn niet alle vragen uit de self assessment tool meegenomen. De totale vragenlijst is opgenomen in **bijlage C**.

Voorafgaand aan dit onderzoek heeft er afstemming plaatsgevonden met de directeur van de afdeling Gedragwetenschappen van het ministerie van Defensie. Na zijn toestemming is aan de bestaande vragenlijst een aantal vragen toegevoegd betreffende arbeidstevredenheid en betrokkenheid. De vragenlijst is vervolgens bij vijf verschillende eenheden uitgezet door een onderzoeker van de afdeling Gedragwetenschappen. Na de responsperiode heb ik een kopie mogen ontvangen van de dataset ten einde dit onderzoek uit te voeren. Om gevoel te krijgen bij het product 'self assessment het Nieuwe Werken' heb ik de teamsessie van eenheid 2 bijgewoond waarbij de resultaten werden besproken. Daarnaast heb ik zelf een teamsessie georganiseerd voor het managementteam van eenheid 5. Ik heb ervaren hoe praktisch het product is. De resultaten van de teamsessies zijn niet direct verwerkt in dit onderzoek, maar dragen wel bij aan mijn beeldvorming over de belevingen rondom het Nieuwe Werken.

De afdeling Gedragwetenschappen heeft als vooraankondiging een standaard mailbericht opgesteld, welke door het hoofd van de eenheid wordt verstuurd aan zijn/haar eenheid (zie **bijlage A**). Na ongeveer twee weken zet de afdeling Gedragwetenschappen het onderzoek uit bij de betreffende eenheid middels een mailbericht (zie **bijlage B**). De respondenten krijgen twee weken de tijd om de survey in te vullen.

De resultaten van het onderzoek worden door de afdeling Gedragwetenschappen opgeleverd middels een power point presentatie. Per onderzocht item is de score in een cirkeldiagram of een staafdiagram visueel gemaakt. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek kan het team in een teamsessie de ervaringen met het Nieuwe Werken bespreken en actiepunten opstellen die

kunnen helpen om eventuele knelpunten op te lossen. Voor de leidinggevende is een handleiding beschikbaar om invulling te geven aan deze teamsessie. Het eindresultaat betreft een gezamenlijk opgesteld kwadrant van actiepunten met items die veel of weinig impact hebben en op lange of korte termijn realiseerbaar zijn.

Voor dit onderzoek zijn 5 eenheden onderzocht. De onderzoeken hebben plaatsgevonden in de maanden april, mei, juni en juli van 2012. De survey heeft in totaal 208 respondenten opgeleverd. In de volgende tabel is zichtbaar wat de respons en het responspercentage is per eenheid.

Tabel 2: aantal respondenten

Eenheid	Aantal personeelsleden	Aantal respondenten	Percentage respons
Eenheid 1	31	27	87%
Eenheid 2	22	20	91%
Eenheid 3	12	12	100%
Eenheid 4	17	17	100%
Eenheid 5	169	132	78%
TOTAAL		208	

Om het Nieuwe Werken, de autonomie, de feedback, het samenwerking, de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid te kunnen meten moeten de gehanteerde begrippen meetbaar gemaakt worden. Hieronder is weergegeven welke vragen gesteld zijn om de begrippen meetbaar te maken.

Op basis van het theoretisch kader worden een zestal vragen in dit onderzoek meegenomen voor het meten van het Nieuwe Werken. Voor het meetbaar maken van het Nieuwe Werken zijn de volgende vragen geselecteerd uit de bestaande dataset:

(1)

Binnen het Nieuwe Werken worden verschillende werkstijlen gehanteerd. Hierbij zijn er verschillende vormen van mobiliteit.

- Laag mobiel: werkt het grootste deel van de werktijd op dezelfde locatie,
- Matig mobiel: werkt een deel van de werktijd op de standplaats, maar kan taken ook op een andere locatie uitvoeren.
- Hoog mobiel: is veel onderweg naar verschillende locaties en werkt niet vaak op dezelfde werkplek.

Welke mobiliteit vindt u het meest passend bij uw functie?

De antwoordcategorieën bij deze vraag zijn: laag mobiel, matig mobiel en hoog mobiel.

(2)

Hieronder wordt vier werksituaties beschreven met betrekking tot de locatie waar u werkt. Welke situatie is het meest op u van toepassing?

De antwoordcategorieën bij deze vraag zijn: mijn leidinggevende bepaalt op welke locatie ik werk (vaste werkplek), mijn leidinggevende bepaalt op welke locatie ik werk, maar in uitzonderingsgevallen mag ik flexibel werken, ik mag regelmatig zelf bepalen op welke locatie ik werk, ik mag (vrijwel) altijd zelf bepalen op welke locatie ik werk en geen van bovenstaande.

(3)

Kunt u aangeven of u bekend bent met de verschillende onderstaande werkplekken en van welke werkplekken u eventueel gebruik maakt? De genoemde werkplekken bij deze vraag zijn: primaire (standaard) werkplek, formele overlegruimtes, informele overlegruimte, vergaderzalen, concentratiewerkplekken, telefoocellen, aanlandplek/flexplek, loungeplekken, projectwerkruimte en directieruimte. De antwoordcategorieën bij deze vraag zijn: ik ben er bekend mee en maak er gebruik van, ik ben er bekend mee, maar maak er geen gebruik van, ik ben er niet bekend mee en niet van toepassing.

(4)

Hieronder worden vier situaties met betrekking tot de werktijden beschreven. Welke situatie is het meest op u van toepassing? De genoemde situaties bij deze vraag zijn: mijn leidinggevende bepaalt wanneer ik werk (vaste werktijden), mijn leidinggevende bepaalt wanneer ik werk, maar in uitzonderingsgevallen mag ik flexibel werken (bijvoorbeeld af en toe eerder of later beginnen), ik mag regelmatig zelf bepalen wanneer ik werk, ik mag (vrijwel) altijd zelf bepalen wanneer ik werk en geen van bovenstaande. Deze vraag wordt beantwoord door een keuze aan te geven welke situatie van toepassing is.

(5)

Hieronder staan mogelijke veranderingen die hebben plaatsgevonden na de invoering van het Nieuwe Werken. Wat is er voor u persoonlijk veranderd na de invoering van het Nieuwe Werken? De genoemde items bij deze vraag zijn: ik werk vaker thuis, ik werk op meerdere locaties van Defensie, ik reis vaker buiten de spits van/naar kantoor, ik werk vaker buiten de gebruikelijke kantoortijden, ik werk zoveel mogelijk digitaal, mijn reistijd gebruik ik vaker om te werken, ik sta minder in de file, het aantal kilometers dat ik per week reis is minder geworden. De antwoordcategorieën bij deze vraag zijn: ja en nee. Per item dient een antwoord te worden gegeven.

(6)

Hoe zou u uw ervaring met het Nieuwe Werken tot nu toe omschrijven? Welke van onderstaande uitspraken is het meest passend? De genoemde ervaringen bij deze vraag zijn: er is vrijwel niets veranderd, er is weinig veranderd, er is relatief veel veranderd, er is zeer veel veranderd en ik heb hier nog geen mening over. Deze vraag wordt beantwoord door een keuze aan te geven welke ervaring van toepassing is.

Voor het operationaliseren van autonomie zijn een achttal stellingen geselecteerd. De stellingen hebben betrekking op de mate van zelfstandigheid, vrijheid van handelen en flexibiliteit. De

stellingen betreffen een onderverdeling in vijf antwoordcategorieën, variërend van helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens, noch mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens en niet van toepassing. De stellingen betreffen:

1. Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om mijn eigen werktijden in te richten.
2. Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om zelf te bepalen op welke locatie ik werk.
3. Ik kies per dag meerdere malen een andere werkplek, afhankelijk van de activiteit die ik moet uitvoeren.
4. Na de invoering van het Nieuwe Werken heb ik meer vrijheid in mijn werk.
5. Na de invoering van het Nieuwe Werken ben ik flexibeler.
6. Na de invoering van het Nieuwe Werken ervaar ik minder regels en barrières in mijn werk.
7. Na de invoering van het Nieuwe Werken is mijn privé werkbalans verbeterd.

De volgende stelling heeft een onderverdeling in de categorieën nooit, zelden, soms, vaak altijd en niet van toepassing:

8. Als ik echt ongestoord wil werken ga ik naar huis.

Voor het operationaliseren van feedback zijn een achttal stellingen geselecteerd. De stellingen hebben betrekking op de stijl van leidinggeven. De stellingen betreffen een onderverdeling in vijf antwoordcategorieën, variërend van helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens, noch mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens en niet van toepassing. De stellingen betreffen:

1. Het is mij duidelijk hoe ik in mijn functie met het Nieuwe Werken om moet gaan.
2. Mijn leidinggevende en ik hebben duidelijke afspraken gemaakt over wat hij/zij van mij verwacht.
3. Ik ken de uitgangspunten van het sturen op output en kwaliteit.
4. Ik ben ik staat SMART afspraken te maken met mijn leidinggevende over de te leveren resultaten en kwaliteit.
5. Mijn collega's weten wat de te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van het team.
6. Mijn leidinggevende kijkt meer naar het resultaat van het werk dan naar de gewerkte uren.
7. Mijn manier van werken is veranderd door het output gestuurd werken.
8. Ik pas output gestuurd werken toe in mijn dagelijkse werkzaamheden.

Voor het operationaliseren van samenwerking zijn een elftal stellingen geselecteerd. De stellingen hebben betrekking op het delen en uitwisselen van kennis en informatie en op (team)saamhorigheid. De stellingen betreffen een onderverdeling in vijf antwoordcategorieën, variërend van helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens, noch mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens en niet van toepassing. De stellingen betreffen:

1. Het Nieuwe Werken leidt meer tot spontane ontmoetingen.
2. Het delen van informatie binnen is verbeterd.
3. Ik ben bekend met de werkafspraken die we binnen ons team hebben gemaakt.
4. Binnen ons team houden we ons aan de gemaakte afspraken.

5. Na de invoering van het Nieuwe Werken werk ik beter samen met collega's.
6. Na de invoering van het Nieuwe Werken weet ik beter waar andere collega's buiten mijn team mee bezig zijn.
7. Na de invoering van het Nieuwe Werken deel ik zelf meer informatie met anderen.

De volgende stelling heeft een onderverdeling in de antwoordcategorieën nooit, zelden, soms, vaak altijd en niet van toepassing:

8. Ik heb er last van als mijn collega's elders werken.

De volgende vraag bevat diverse stellingen. Deze stellingen hebben een onderverdeling in de antwoordcategorieën toename, gelijk gebleven en afname. De vraag luidt: De invoering van het Nieuwe Werken kan verschillende gevolgen hebben voor u. Hieronder staat een aantal mogelijke gevolgen opgesomd. Zijn de onderstaande zaken sinds de invoering van het Nieuwe Werken in uw ogen toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen?

9. Overleg met collega's binnen mijn team.
10. Overleg met collega's buiten mijn team.
11. Samenwerken met collega's binnen mijn team.
12. Samenwerken met collega's buiten mijn team.
13. Face-to-face contact met collega's.
14. Uitwisseling van informatie met collega's binnen mijn team.
15. Uitwisseling van informatie met collega's buiten mijn team.

Tevredenheid valt onder te verdelen in intrinsieke tevredenheid en extrinsieke tevredenheid. In totaal zijn er elf stellingen geselecteerd met betrekking tot arbeidstevredenheid, hiervan hebben vijf stellingen betrekking op de intrinsieke tevredenheid en zes stellingen betrekking op de extrinsieke tevredenheid. De stellingen betreffen een onderverdeling in vijf antwoordcategorieën, variërend van helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens, noch mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens en niet van toepassing. De vragen die gesteld worden met betrekking tot arbeidstevredenheid zijn:

Sinds Het Nieuwe Werken is ingevoerd ben ik meer tevreden ...

1. met de mate waarin ik in mijn functie mijn kennis en vaardigheden kan benutten;
2. over de gezelligheid/sfeer op mijn werk;
3. met de mate waarin mijn functie creativiteit vereist;
4. met de omstandigheden (lawaai, temperatuur e.d.) waaronder ik mijn werk verricht;
5. met de vrijheid van handelen in mijn functie;
6. over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens het werk;
7. met de waardering die ik krijg voor mijn werk;
8. met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in mijn functie;
9. over de secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregelingen, spaarregelingen);
10. met de mate van afwisseling in mijn functie;
11. met mijn salaris.

Betrokkenheid valt onder te verdelen in de betrokkenheid bij het werk en de betrokkenheid bij de organisatie. In totaal zijn er acht stellingen geselecteerd met betrekking tot betrokkenheid, hiervan hebben vier stellingen betrekking op de betrokkenheid bij het werk en vier stellingen betrekking op de betrokkenheid bij de organisatie. De stellingen betreffen een onderverdeling in vijf categorieën, variërend van helemaal mee eens, mee eens, noch mee eens, noch mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens en niet van toepassing. De vragen die gesteld worden met betrekking tot betrokkenheid zijn:

Na de invoering van het Nieuwe Werken ...

1. vind ik het belangrijker dat het werk goed verloopt
2. gaat mijn afdeling me meer ter harte
3. vind ik het vervelender als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is
4. betekent mijn werk minder voor me
5. voel ik me meer thuis bij mijn afdeling
6. is het werken bij mijn afdeling - vergeleken met andere organisaties - nog aantrekkelijker
7. vind ik het belangrijker dat mijn afdeling een goede naam heeft bij anderen
8. doe ik meer mijn best om het werk zo goed mogelijk uit te voeren.

De items van de self assesment tool 'gemiddeld aantal uren per week werkzaam', 'aantal jaar werkzaam bij het ministerie van Defensie' en 'aantal jaar werkzaam in totaal' zijn door middel van controlevariabelen meegenomen in dit onderzoek. Deze variabelen zouden invloed kunnen hebben op het meten van relaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Om deze invloed zichtbaar te maken zijn de controle variabelen meegenomen in de analyses.

Tabel 3: overzicht controle variabelen

Nr.	Variabelen	Keuze	Aantal	Percentage (valide)
1	Gemiddeld aantal uren per week werkzaam	0-16 u per week	2	1%
		17-24 u per week	12	6%
		25-32 u per week	24	12%
		33-40 u per week	162	81%
		Missing	8	
2	Aantal jaar werkzaam bij Defensie	Minder dan 2 jaar	2	1%
		2 tot 5 jaar	6	3%
		5 tot 10 jaar	18	8,9%
		10 jaar of meer	176	87,1%
		Missing	6	
3	Aantal jaar werkzaam in totaal	Minder dan 2 jaar	2	1%
		2 tot 5 jaar	16	7,9%
		5 tot 10 jaar	29	14,4%
		10 jaar of meer	155	76,7%
		Missing	6	

De vragenlijst is verwerkt middels het statistische programma SPSS. Met dit programma kunnen gegevens met behulp van statistische technieken worden geanalyseerd. Van de totale dataset heb ik alleen die data gebruikt welke relevant zijn voor dit onderzoek. Voor het analyseren van de gegevens was het nodig om enkele gegevens te hercoderen.

Het onderzoek is uitgevoerd onder werknemers van diverse onderdelen binnen het ministerie van Defensie. Voor alle onderdelen geldt dat het ondersteunende diensten betreffen die bijdragen aan het operationele proces van het ministerie van Defensie. In verband met de vertrouwelijkheid worden er geen afdelingsnamen genoemd. De interne documenten van dit onderzoek zijn niet opvraagbaar omdat het eenheidsspecifieke informatie betreft. In dit onderzoek worden de onderdelen aangeduid als eenheid 1, 2, 3, 4 en 5. De onderzochte populatie betreft voornamelijk werknemers die werkzaam zijn in een management of adviserende functie. Deze werknemers zijn doorgaans niet gebonden aan een vaste werkplek. Voor alle onderdelen geldt dat het Nieuwe Werken gepaard is gegaan met de verhuizing naar de Kromhoutkazerne te Utrecht. Deze nieuwe locatie is ingericht conform het concept van het Nieuwe Werken. Op de kazerne hebben medewerkers geen eigen werkplek en zijn het aantal beschikbare werkplekken minder dan het aantal medewerkers. Medewerkers hebben een telestick ontvangen, dat het mogelijk maakt om buiten Defensie in te loggen op het Defensie netwerk. De overgang naar het Nieuwe Werken is niet als een verplichting vanuit het ministerie van Defensie opgelegd. Vanuit het CDC is een toolkit beschikbaar gesteld welke door de afdelingen (deels) ingezet kon en nog steeds kan worden om de overgang naar het Nieuwe Werken te implementeren. Het gebruikmaken van de instrumenten uit de toolkit is op vrijwillige basis.

Zoals hierboven is aangegeven betreft de populatie voornamelijk werknemers die werkzaam zijn in een management of adviserende functie bij een ondersteunende dienst. Ondersteunende diensten zijn doorgaans zogenaamde parse eenheden. Dit houdt in dat er naast burgermedewerkers ook militairen van de operationele commando's (Commando Landstrijdkrachten (CLAS), Commando Zeestrijdkrachten (CZSK), Commando Luchstrijdkrachten (CLSK) en de Koninklijke Marechaussee (KMAR)) werkzaam zijn. Deze mengeling van burgers en militairen bij een ondersteunende dienst wordt binnen het ministerie van Defensie van belang geacht, dit ten einde een directe verbinding te hebben met en over know-how te beschikken van het operationele proces. Het gros van de functies varieert van de schalen 9 tot en met 12 volgens het Inkomstenbesluit Burgerambtenaren Defensie en van de rangen Kapitein/Luitenant ter Zee der 2^e Klasse Oudste Categorie tot en met Luitenant Kolonel/Kapitein Luitenant ter Zee volgens het Inkomstenbesluit Militairen Defensie. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat de opleidingseisen bij schaal 9 MBO+/HBO, bij een schaal 10 HBO, bij een schaal 11 HBO+ en bij een schaal 12 universitair is. Voor de militairen gelden voor de rangen van Kapitein/Luitenant ter Zee der 2^e Klasse Oudste Categorie HBO, Majoor/Luitenant ter Zee der 1^e Klasse HBO+ en Luitenant Kolonel/Kapitein Luitenant ter Zee universitair.

Bij wetenschappelijk onderzoek is het van belang dat wordt voldaan aan kwaliteitscriteria. Braster (2000) onderscheidt onder andere de criteria validiteit en betrouwbaarheid. In deze paragraaf worden deze criteria nader uitgewerkt. Tevens worden de schaalconstructies beschreven, welke voortgekomen zijn uit de uitgevoerde factor- en betrouwbaarheidsanalyses.

Er zijn verschillende soorten validiteit, onder andere construct validiteit, interne validiteit en externe validiteit (Braster, 2000). Hieronder volgt per soort een nadere uitwerking van de begrippen.

Construct validiteit

Construct validiteit heeft betrekking op de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen (Braster, 2000, p. 62). De begrippen die in dit onderzoek centraal staan zijn het Nieuwe Werken en de werkbeleving. Deze begrippen zijn vanuit diverse theoretische gezichtspunten uitgewerkt in hoofdstuk 2. In dat geval kan er gesproken worden van theoretische triangulatie.

Voor het meten van de variabelen is gebruik gemaakt van de self assessment tool het Nieuwe Werken. Deze tool is door wetenschappers van de afdeling Gedragwetenschappen van het ministerie van Defensie in samenwerking met wetenschappers van een gerenommeerd onderzoeksbureau tot stand gekomen. Uit de tool zijn vragen geclusterd om de begrippen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerking meetbaar te maken. Het clusteren van de begrippen is een eigen interpretatie op basis van het theoretisch kader. Het bepalen van de validiteit is voor deze vragen extra van belang. Aan de self assessment tool zijn vragen met betrekking tot werkbeleving toegevoegd. Werkbeleving wordt opgesplitst in intrinsieke/extrinsieke arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie/bij het werk. De vragen over werkbeleving zijn tot stand gekomen aan de hand van diverse wetenschappelijke bronnen (zie hoofdstuk 2).

Er zijn factoranalyses uitgevoerd met de variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerking, arbeidstevredenheid totaal, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid totaal, betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het werk. Per variabele zijn er meerdere items uit de survey meegenomen in de factoranalyse. Deze vragen zijn nader beschreven in paragraaf 3.3. Een factoranalyse is een wiskundige procedure waarmee een groot aantal variabelen wordt gereduceerd tot een veel kleiner aantal factoren of supervariabelen (Howitt & Cramer, 2007, p. 349). Bij het uitvoeren van een factoranalyse kan aan de hand van de factorlading een supervariabele bepaald worden. Items met een factorladingen $< 0,30$ worden niet meegenomen in de verdere analyse. Een te lage factorlading draagt namelijk niet bij aan de valide meting van de variabele. In **bijlage D** zijn de factoranalyses weergegeven. De items die niet meegenomen worden in de verdere analyses zijn visueel gemaakt door een cursief lettertype in een afwijkende kleur.

In **bijlage D** is tevens de eigenwaarde en de determinatiecoëfficiënt (R^2) opgenomen. De eigenwaarde verklaart de hoeveelheid variantie van een factor (Howitt & Cramer, 2007, p. 350). De eigenwaarde dient groter te zijn dan 1. De berekende eigenwaarden in dit onderzoek zijn allen groter dan 1. De determinatiecoëfficiënt wordt ook het kwadraat van de correlatiecoëfficiënt genoemd. Een determinatiecoëfficiënt van bijvoorbeeld 25% is gelijk aan de correlatiecoëfficiënt van 0,5 ($0,5^2 = 0,25$, in percentage $0,25 \times 100\% = 25\%$). De determinatiecoëfficiënt geeft aan hoeveel variantie wordt gedeeld.

Interne validiteit

Interne validiteit is gerelateerd aan het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid (Braster, 2000, p. 67). De nadruk ligt hier op de juistheid van de veronderstelde relatie in het conceptueel model. In dit onderzoek betreft het de relatie tussen het Nieuwe Werken en de werkbeleving. Om van een causaal verband te kunnen spreken, zou de oorzaak (de onafhankelijke variabele) in de tijd moeten plaatsvinden voor het gevolg (de afhankelijke variabele) (Korzilius, 2000, p. 29). In dit onderzoek wordt de oorzaak en gevolg tegelijkertijd gemeten waardoor een causale relatie moeilijk meetbaar wordt (Korzilius, 2000). Dit wordt ondervangen door de vragen over de werkbeleving (het gevolg) te stellen als 'na de invoering van het Nieuwe Werken...'. Volgens Braster (2000) is pattern matching een strategie dat kan bijdragen aan de validiteit. Bij pattern matching kan het een onderzoek betreffen met een onafhankelijke variabele met meerdere afhankelijke variabelen, maar ook meerdere onafhankelijke variabelen met een afhankelijke variabele. In dit onderzoek worden meerdere onafhankelijke variabelen (het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerking) getoetst aan meerdere afhankelijke variabelen (arbeidstevredenheid totaal, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid totaal, betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij het werk). In dit onderzoek zijn drie controle variabelen opgenomen. Het opnemen van controle variabelen verhoogt de interne validiteit. Hierdoor ontstaat er namelijk een zuiverder beeld van de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de relaties tussen de concepten naar andere personen, plaatsen en tijden (Braster, 2000, p. 72). In dit onderzoek is een vrij grote populatie onderzocht. Er zijn in totaal 208 respondenten. Het responspercentage per onderzochte eenheid is hoog (tussen de 78% en 100%). De eenheden bestaan voornamelijk uit managers en adviseurs die op basis van een klant leverancier relatie met de overige onderdelen van het ministerie van Defensie samenwerken. Dit onderzoek is generaliseerbaar naar soortgelijke organisaties.

Betrouwbaarheid heeft betrekking op metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument (Braster, 2000, p. 74). Dit houdt in dat de resultaten stabiel moeten blijven bij een nieuwe meting. Het gaat hier niet om vast te stellen of een onderzoek wel of niet betrouwbaar is, maar om de mate van betrouwbaarheid. Voor het operationaliseren van de begrippen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, arbeidstevredenheid (intrinsiek en

extrinsiek) en betrokkenheid (bij het werk en bij de organisatie) zijn meerdere vragen gesteld. Per begrip is een factoranalyse uitgevoerd (zie **bijlage D**). Hieruit is naar voren gekomen dat niet iedere vraag een factorlading heeft van $> 0,30$. Voor het uitvoeren van de betrouwbaarheidsanalyse zijn de items met een factorlading $< 0,30$ niet meegenomen. De meest gebruikte methode voor het vaststellen van de betrouwbaarheid is met de statistische maat Cronbachs alfa (Korzilius, 2000). Hiermee wordt de samenhang van de vragen per begrip gemeten. De Cronbachs alfa is toepasbaar in geval van het gebruik van meerdere Likert items (Braster, 2000). De waarde Cronbachs alfa varieert tussen de 0 en 1, waarbij geldt hoe hoger de waarde, des te betrouwbaarder de schaal. Een vuistregel is dat een waarde van boven de .70 voldoende is en dat waarden boven de .80 een goede betrouwbaarheid van de schaal betekenen (Korzilius, 2000, p. 114). In **bijlage D** zijn de Cronbachs alfa's opgenomen. De begrippen het Nieuwe Werken en autonomie zijn voldoende betrouwbaar ($> .70$ en $< .80$). De overige begrippen tonen een goede betrouwbaarheid ($> .80$).

In dit onderzoek zijn tien begrippen meetbaar gemaakt, te weten (1) het Nieuwe Werken, (2) autonomie, (3) feedback, (4) samenwerken, (5) arbeidstevredenheid totaal, (6) intrinsieke arbeidstevredenheid, (7) extrinsieke arbeidstevredenheid, (8) betrokkenheid totaal, (9) betrokkenheid bij de organisatie en (10) betrokkenheid bij het werk. Per begrip zijn schalen aangemaakt met aan de hand van het SPSS-commando 'factoranalyse'. Er is eerst bekeken of het meetinstrument valide is en welke factorladingen voldoende bijdragen aan het begrip (zie vorige paragraaf). Vragen die onvoldoende bijdragen aan het meten van de betreffende factor zijn niet meegenomen in de verdere analyse. Voor het maken van een schaal per begrip is vervolgens een nieuwe factoranalyse uitgevoerd. Voor deze werkwijze is gekozen vanwege de grote diversiteit aan antwoordcategorieën bij de gemeten begrippen. Met name het begrip het Nieuwe Werken bevat een diversiteit aan antwoordcategorieën. Deze nieuwe schalen zijn gebruikt in de regressie analyses, zie hoofdstuk 4.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

De verklarende analyse bestaat uit het uitvoeren van een aantal regressieanalyses, om te bekijken of en op welke wijze arbeidstevredenheid en betrokkenheid worden beïnvloed door het Nieuwe Werken bij de onderzochte populatie. Door middel van een regressieanalyse wordt onderzocht of er sprake is van een causaal verband tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele. Vooraf heeft er een controle plaatsgevonden op Multi-collineariteit, waarvan sprake is als de onafhankelijke variabele onderling (sterk) samenhangen. In dit onderzoek is daarvan geen sprake.

In dit onderzoek zijn lineaire regressieanalyses uitgevoerd. Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat het Nieuwe Werken wordt beïnvloed door de variabelen autonomie, feedback en samenwerken. Deze drie variabelen hebben een relatie met de werkbeleving, bestaande uit arbeidstevredenheid en betrokkenheid. Van belang is om na te gaan of de variabelen autonomie, feedback en samenwerken daadwerkelijk de variabelen zijn die invloed vertonen tussen het Nieuwe Werken en werkbeleving. Om deze reden wordt hier de mediatie analyse uitgevoerd. Bij een mediatie analyse wordt onderzocht of mediator variabelen zorgen voor een overdracht tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. De mediatie analyse bestaat vier stappen, elke stap wordt hierna uitgewerkt in de paragrafen 4.2.1, 4.2.2. en 4.2.3.

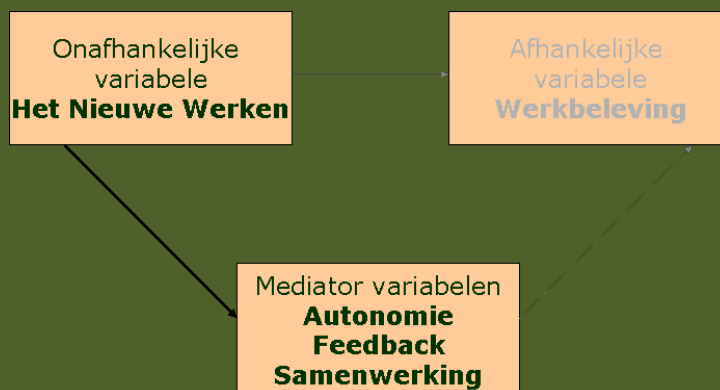
In de regressieanalyses zijn de constante, de beta-coëfficiënt (beta), de significantie, de significantie van F Change en de determinatiecoëfficiënt Adjusted R^2 weergegeven. De constante betreft het snijpunt met de Y-as. Dit is de waarde van de afhankelijke variabele als de waarde van de onafhankelijke variabele gelijk is aan nul. In de analyses zijn alle constante waarden positief. Dit houdt in dat de Y-as boven het nulpunt wordt doorsneden. De beta is een gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt en geeft een indicatie van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele aan. De waarde kan variëren van -1 tot +1 en geeft de sterkte aan waarmee een onafhankelijke variabele invloed uitoefent op de afhankelijke variabele. In de analyses zijn er zowel negatieve als positieve beta waarden. De significantie is een score die de kans dat resultaten op toeval berusten aangeeft. In de stappen 3 en 4 wordt de significantie van de F Change weergegeven. De F Change laat zien of de verandering van de F-waarde significant is. Een verband is significant bij $<0,05$. De Adjusted R^2 onder in het tabel drukt een waarde uit voor de determinatiecoëfficiënt, ook wel de verklaarde variantie genoemd. De Adjusted R^2 geeft het percentage voor een verklarende variantie in Y door X aan, waarbij rekening is gehouden met het aantal onafhankelijke variabelen. Het betreft in feite een correctie op de R^2 en geeft een betere inschatting op de verklaarde variantie. Het verschil tussen de R^2 en de Adjusted R^2 wordt kleiner bij een groter aantal respondenten. De Adjusted R^2 heeft maximaal een waarde van 1. Hoe hoger de waarde, des te sterker het verband tussen de variabelen. Bij een negatieve Adjusted R^2 hangen de variabelen niet of nauwelijks met elkaar samen.

Tabel 4. Interpretatie determinatiecoëfficiënt

Adjusted R ² (afgerond)	Verklaarde variantie	Interpretatie kracht verband
< 0,1	< 10%	zeer zwak
0,1 - 0,25	10 - 25%	Zwak
0,25 - 0,5	25 - 50%	Matig
0,5 - 0,75	50 - 75%	Sterk
0,75 - 0,9	75 - 90%	Zeer sterk
> 0,9	> 90%	Uitzonderlijk sterk (suspect!)

Bron: Universiteit van Leiden: <http://www.let.leidenuniv.nl/history/RES/stat/html/les10.html>; eigen bewerking M. van der Meide

De eerste stap uit de mediatie analyse betreft het meten van de invloed van de onafhankelijke variabele op de mediator variabelen. Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat het Nieuwe Werken (de onafhankelijke variabele) wordt beïnvloed door variabelen autonomie, feedback en samenwerken (mediator variabelen). Vanuit het conceptueel model is dat als volgt:



Figuur 8. Regressie onafhankelijke variabele op mediator variabelen

De volgende hypothesen zijn op basis hiervan geformuleerd:

Hypothese 1. Hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer autonomie aanwezig zal zijn.

Hypothese 4. Hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer het geven van feedback zal toenemen.

Hypothese 7. Hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer de samenwerking zal toenemen.

Autonomie

De uitgevoerde regressie analyse, waarbij het Nieuwe Werken is ingevoerd als de onafhankelijke variabele en autonomie als afhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 5: Regressie analyse autonomie in relatie tot het Nieuwe Werken

Afhankelijke variabele:	Beta	Significantie
Autonomie		
- Constante		0,140
Het Nieuwe Werken	0,722	0,000
Aantal uren per week werkzaam	0,002	0,974
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	-0,249	0,005
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,178	0,044
Adjusted R ²		0,507

- De constante is met een waarde van ,140 positief.
- Een Adjusted R² van 0,507 betekent dat 50,7% van de variantie in autonomie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op autonomie. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 50,7% sterk te noemen.
- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en autonomie is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,722), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer autonomie aanwezig is. Hiermee kan hypothese 1 worden bevestigd.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en autonomie is er sprake van een significant verband (,005). Er is een negatieve invloed (Beta -,249), dus hoe minder jaren werkzaam bij het Ministerie van Defensie, des te meer autonomie aanwezig is.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring en autonomie is er sprake van een significant verband (,044). Er is een positieve invloed (Beta ,178), dus hoe meer jaren werkervaring, des te meer autonomie aanwezig is.
- Tussen de variabelen aantal uur werkzaam en autonomie is er geen sprake van een significant verband.

Feedback

De uitgevoerde analyse, waarbij het Nieuwe Werken is ingevoerd als de onafhankelijke variabele en feedback als afhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 6: Regressie analyse feedback in relatie tot het Nieuwe Werken

Afhankelijke variabele:	Beta	Significantie
Feedback		
- Constante		0,943
Het Nieuwe Werken	0,222	0,020
Aantal uren per week werkzaam	0,016	0,797
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	-0,067	0,909
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,024	0,640
Adjusted R ²		0,018

- De constante is met een waarde van ,943 positief.
- Een Adjusted R² van 0,018 betekent dat 1,8% van de variantie in feedback wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en

de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 1,8% zeer zwak te noemen.

- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en feedback is er sprake van een significant verband (,020). Er is een positieve invloed (Beta ,222), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer feedback gegeven wordt. Hiermee kan hypothese 4 worden bevestigd.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en feedback is er geen sprake van een significant verband.

Samenwerken

De uitgevoerde analyse, waarbij het Nieuwe Werken is ingevoerd als de onafhankelijke variabele en samenwerken als afhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Tabel 7: Regressie analyse samenwerken in relatie tot het Nieuwe Werken

Afhankelijke variabele: Samenwerken	Beta	Significantie
- Constante		0,653
Het Nieuwe Werken	0,149	0,069
Aantal uren per week werkzaam	0,053	0,173
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	-0,026	0,649
Aantal jaar werkervaring in totaal	-0,110	0,824
Adjusted R ²		0,011

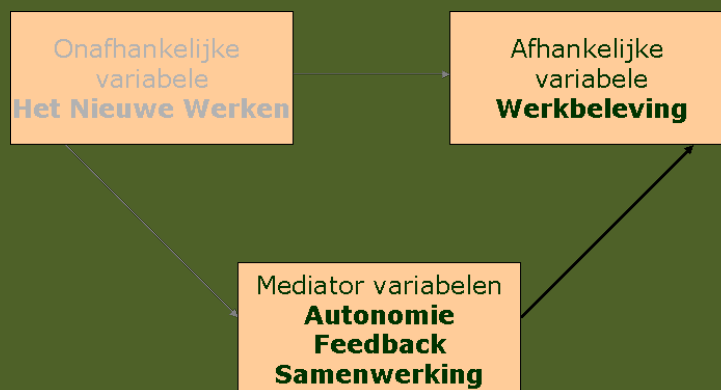
- De constante is met een waarde van ,653 positief.
- Een Adjusted R² van 0,011 betekent dat 1,1% van de variantie in samenwerken wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 1,1% zeer zwak te noemen.
- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en samenwerken is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en feedback is er tevens geen sprake van een significant verband.

Conclusie

- Hypothese 1 kan op basis van bovenstaande regressie analyse worden bevestigd. Het Nieuwe Werken draagt op een positieve wijze bij aan autonomie.
- Hypothese 4 kan op basis van bovenstaande regressie analyse worden bevestigd. Het Nieuwe Werken draagt op een positieve wijze bij aan feedback.
- Hypothese 7 kan niet worden bevestigd. Het verband tussen samenwerken en het Nieuwe Werken is niet significant.

De tweede stap uit de mediatie analyse betreft het meten van de invloed van de mediator variabelen op de afhankelijke variabele. Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat de

variabelen autonomie, feedback en samenwerken (mediator variabelen) relevant zijn voor het meten van de werkbeleving (afhankelijke variabele). Vanuit het conceptueel model is dat als volgt:



Figuur 9. Regressie mediator variabelen op afhankelijke variabele

Werkbeleving is uitgesplitst in arbeidstevredenheid en betrokkenheid.

In de eerste stap van de mediatie analyse is gebleken dat het Nieuwe Werken geen significant verband heeft met samenwerken. Toch wordt in de tweede stap de mediatie variabele samenwerken niet uitgesloten. Er wordt vastgehouden aan het conceptueel model. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt of samenwerken en werkbeleving wel een significant verband hebben.

Arbeidstevredenheid

Deze regressieanalyse richt zich op de variabele arbeidstevredenheid. Volgens het theoretisch kader bestaat er intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid. Ook hiervan zijn regressieanalyses opgemaakt. Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat de variabelen autonomie, feedback en samenwerken in relatie staan met de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid. De volgende hypothesen zijn op basis hiervan geformuleerd:

Hypothese 2. Hoe meer autonomie aanwezig is, des te hoger zal de mate van arbeidstevredenheid zijn.

Hypothese 5. Hoe meer feedback gegeven wordt, des te hoger zal de mate van arbeidstevredenheid zijn.

Hypothese 8. Hoe meer samenwerking, des te hoger zal de mate van arbeidstevredenheid zijn.

De uitgevoerde analyse, waarbij arbeidstevredenheid is ingevoerd als de afhankelijke variabele en autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 8: Regressie analyse arbeidstevredenheid in relatie tot autonomie, feedback en samenwerking

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid	Beta	Significantie
- Constante		0,315
Autonomie	0,605	0,000
Feedback	-0,196	0,007
Samenwerken	0,390	0,000
Aantal uren per week werkzaam	-0,009	0,892
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	0,025	0,813

Aantal jaar werkervaring in totaal	0,111	0,279
Adjusted R ²		0,610

- De constante is met een waarde van ,315 positief.
- Een Adjusted R² van 0,610 betekent dat 61% van de variantie in de veranderingen van arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 61% sterk te noemen.
- Tussen de variabelen autonomie en arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,605), dus hoe meer autonomie aanwezig is, des te hoger de mate van arbeidstevredenheid¹.
- Tussen de variabelen feedback en arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband (,007). Er is een negatieve invloed (Beta -,196), dus hoe meer feedback gegeven wordt, des te lager de mate van arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen samenwerken en arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,390), dus hoe meer er sprake is van samenwerken, des te hoger de mate van arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en arbeidstevredenheid is er geen sprake van een significant verband.

De uitgevoerde analyse, waarbij autonomie, feedback en samenwerken is ingevoerd als de onafhankelijke variabelen en intrinsieke arbeidstevredenheid als afhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 9: Regressie analyse intrinsieke arbeidstevredenheid in relatie tot autonomie, feedback en samenwerking

Afhankelijke variabele:	Beta	Significantie
Arbeidstevredenheid – intrinsiek		
- Constante		0,212
Autonomie	0,690	0,000
Feedback	-0,130	0,065
Samenwerken	0,243	0,001
Aantal uren per week werkzaam	-0,040	0,560
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	0,175	0,076
Aantal jaar werkervaring in totaal	-0,033	0,727
Adjusted R ²		0,592

- De constante is met een waarde van ,212 positief.
- Een Adjusted R² van 0,592 betekent dat 59,2% van de variantie in de veranderingen van intrinsieke arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 59,2% sterk te noemen.

¹ Om praktische redenen en voor de leesbaarheid wordt niet gesproken over een hogere/lagere arbeidstevredenheid (intrinsiek/extrinsiek) en betrokkenheid (bij het werk/bij de organisatie) na de invoering van het Nieuwe Werken, maar wordt dezelfde terminologie aangehouden zoals eerder wordt verwoord.

- Tussen de variabelen autonomie en intrinsieke arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,690$), dus hoe meer er sprake is van autonomie, des te hoger de mate van intrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen samenwerken en intrinsieke arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband ($,001$). Er is een positieve invloed (Beta $,243$), dus hoe meer samenwerken aanwezig is, des te hoger de mate van intrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen feedback, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en intrinsieke tevredenheid is er geen sprake van een significant verband.

De uitgevoerde analyse, waarbij autonomie, feedback en samenwerken is ingevoerd als de onafhankelijke variabelen en extrinsieke arbeidstevredenheid als afhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 10: Regressie analyse extrinsieke arbeidstevredenheid in relatie tot autonomie, feedback en samenwerking

Afhankelijke variabele:	Beta	Significantie
Arbeidstevredenheid – extrinsiek		
- Constante		0,336
Autonomie	0,431	0,000
Feedback	-0,152	0,062
Samenwerken	0,430	0,000
Aantal uren per week werkzaam	0,073	0,345
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	-0,094	0,463
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,184	0,147
Adjusted R ²		0,435

- De constante is met een waarde van $,336$ positief.
- Een Adjusted R² van $0,435$ betekent dat $43,5\%$ van de variantie in de veranderingen van extrinsieke arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van $43,5\%$ matig te noemen.
- Tussen de variabelen autonomie en extrinsieke arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,431$), dus hoe meer autonomie, des te hoger de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen samenwerken en extrinsieke arbeidstevredenheid is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,430$), dus hoe meer samenwerken aanwezig is, des te hoger de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen feedback, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en extrinsieke tevredenheid is er geen sprake van een significant verband.

Conclusie

- Hypothese 2 kan op basis van bovenstaande regressie analyses worden bevestigd.
- Hypothese 5 kan op basis van bovenstaande regressie analyses worden verworpen. Hoewel er wel een significant verband is tussen feedback en arbeidstevredenheid, is echter de

invloed negatief. Tussen feedback en intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid bestaat geen significant verband.

- Hypothese 8 kan op basis van bovenstaande regressie analyses worden bevestigd.

Betrokkenheid

Deze regressieanalyse richt zich op de variabele betrokkenheid. Volgens het theoretisch kader bestaat er betrokkenheid bij het werk en bij de organisatie. Ook hiervan zijn regressieanalyses opgemaakt. Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat de variabelen autonomie, feedback en samenwerken in relatie staan met de afhankelijke variabele betrokkenheid. De volgende hypothesen zijn op basis hiervan geformuleerd:

Hypothese 3. Hoe meer autonomie aanwezig is, des te hoger zal de mate van betrokkenheid zijn.

Hypothese 6. Hoe meer feedback gegeven wordt, des te hoger zal de mate van betrokkenheid zijn.

Hypothese 9. Hoe meer samenwerking, des te hoger zal de mate van betrokkenheid zijn.

De uitgevoerde analyse, waarbij betrokkenheid is ingevoerd als de afhankelijke variabele en autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 11: Regressie analyse betrokkenheid in relatie tot autonomie, feedback en samenwerking

Afhankelijke variabele: Betrokkenheid	Beta	Significantie
- Constante		0,255
Autonomie	0,221	0,023
Feedback	-0,059	0,522
Samenwerken	0,370	0,000
Aantal uren per week werkzaam	0,022	0,806
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	0,066	0,636
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,096	0,487
Adjusted R ²		0,208

- De constante is met een waarde van ,255 positief.
- Een Adjusted R² van 0,208 betekent dat 20,8% van de variantie in betrokkenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 20,8% matig te noemen.
- Tussen de variabelen autonomie en betrokkenheid is er sprake van een significant verband (,023). Er is een positieve invloed (Beta ,221), dus hoe meer autonomie, des te hoger de mate van betrokkenheid.
- Tussen de variabelen samenwerken en betrokkenheid is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,370), dus hoe meer samenwerken aanwezig is, des te hoger de mate van betrokkenheid.
- Tussen de variabelen feedback, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en betrokkenheid is er geen sprake van een significant verband.

De uitgevoerde analyse, waarbij betrokkenheid bij het werk is ingevoerd als de afhankelijke variabele en autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 12: Regressie analyse betrokkenheid bij het werk in relatie tot autonomie, feedback en samenwerking

Afhankelijke variabele:	Beta	Significantie
Betrokkenheid – werk		
- Constante		0,588
Autonomie	0,187	0,072
Feedback	-0,004	0,971
Samenwerken	0,246	0,016
Aantal uren per week werkzaam	0,010	0,913
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	0,053	0,719
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,032	0,826
Adjusted R ²		0,078

- De constante is met een waarde van ,588 positief.
- Een Adjusted R² van 0,078 betekent dat 7,8% van de variantie in betrokkenheid bij het werk wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 7,8% zeer zwak te noemen.
- Tussen de variabelen samenwerken en betrokkenheid bij het werk is er sprake van een significant verband (,016). Er is een positieve invloed (Beta ,246), dus hoe meer samenwerken aanwezig is, des te hoger de mate van betrokkenheid bij het werk.
- Tussen de variabelen autonomie, feedback, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en betrokkenheid bij het werk is er geen sprake van een significant verband.

De uitgevoerde analyse, waarbij betrokkenheid bij de organisatie is ingevoerd als de afhankelijke variabele en autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 13: Regressie analyse betrokkenheid bij de organisatie in relatie tot autonomie, feedback en samenwerking

Afhankelijke variabele:	Beta	Significantie
Betrokkenheid – organisatie		
- Constante		0,119
Autonomie	0,242	0,008
Feedback	-0,107	0,219
Samenwerken	0,437	0,000
Aantal uren per week werkzaam	0,029	0,727
Aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie	0,044	0,736
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,166	0,199
Adjusted R ²		0,308

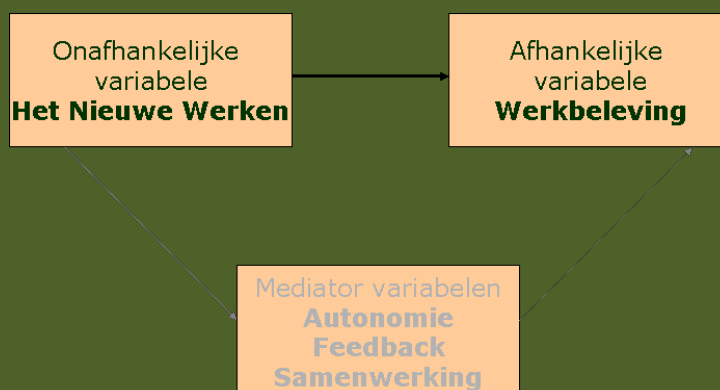
- De constante is met een waarde van ,119 positief.
- Een Adjusted R² van 0,308 betekent dat 30,8% van de variantie in betrokkenheid bij de organisatie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 30,8% matig te noemen.

- Tussen de variabelen autonomie en betrokkenheid bij de organisatie is er sprake van een significant verband ($,008$). Er is een positieve invloed (Beta $,242$), dus hoe meer autonomie, des te hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.
- Tussen de variabelen samenwerken en betrokkenheid bij de organisatie is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,437$), dus hoe meer samenwerken aanwezig is, des te hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.
- Tussen de variabelen feedback, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring, aantal uur werkzaam en betrokkenheid bij de organisatie is er geen sprake van een significant verband.

Conclusie

- Hypothese 3 kan op basis van bovenstaande regressie analyses deels worden bevestigd. Autonomie leidt tot een hogere mate van betrokkenheid en een hogere mate van betrokkenheid bij de organisatie. Tussen autonomie en betrokkenheid bij het werk is geen significant verband.
- Hypothese 6 kan op basis van bovenstaande regressie analyses worden verworpen, er is geen significant verband tussen feedback en betrokkenheid, betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie.
- Hypothese 9 kan op basis van bovenstaande regressie analyses worden bevestigd. Zowel bij betrokkenheid, betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie is er een significant verband met samenwerken.

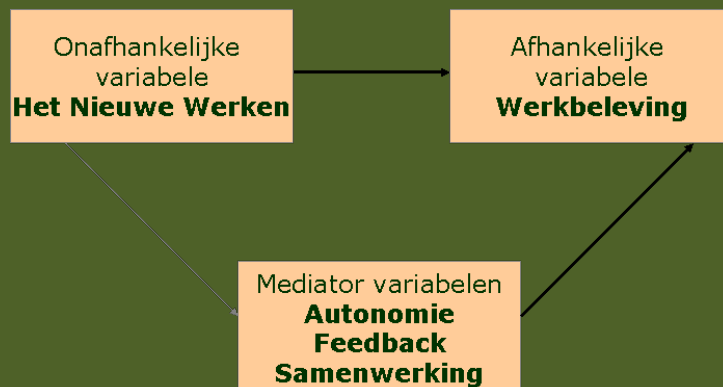
Stap 3 en 4 van de mediatie analyse hangen nauw met elkaar samen, om deze reden worden in deze paragraaf beide analyses samengevoegd in één tabel. De derde stap uit de mediatie analyse betreft het meten van de invloed van de afhankelijke variabele op de onafhankelijke variabele. Bij een mediatie analyse is het van belang om ook het directe verband tussen deze variabelen te meten. Alleen als er een significant verband is tussen het Nieuwe Werken en werkbeleving, bestaat de mogelijkheid dat er mediator variabelen bestaan. Vanuit het conceptueel model is dat als volgt:



Figuur 10. Regressie onafhankelijke variabele op afhankelijke variabele

De vierde en laatste stap uit de mediatie analyse betreft het meten van de invloed van de onafhankelijke variabele en de mediator variabelen op de afhankelijke variabele. Bij een mediatie

analyse is het van belang om de effecten van de mediator variabelen te meten. Vanuit het conceptueel model is dat als volgt:



Figuur 11. Regressie onafhankelijke variabele en mediator variabelen op afhankelijke variabele

Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat de werkbeleving positief wordt beïnvloed door het Nieuwe Werken. De volgende hypothese is op basis hiervan geformuleerd:

Hypothese 10. Er is een positieve invloed tussen het Nieuwe Werken en werkbeleving.

Arbeidstevredenheid

Deze regressieanalyse richt zich op de variabele arbeidstevredenheid. Volgens het theoretisch kader bestaat er intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid. Ook hiervan zijn regressieanalyses opgemaakt.

Bij de uitgevoerde analyse van stap 3 is arbeidstevredenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken als onafhankelijke variabele. Bij de uitgevoerde analyse van stap 4 is arbeidstevredenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen. Beide analyses hebben tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 14: Regressie analyse arbeidstevredenheid in relatie tot het Nieuwe Werken en arbeidstevredenheid in relatie tot het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid	Model 1 (stap 3)		Model 2 (stap 4)	
	Beta	Significantie	Beta	Significantie
- Constante		0,744		0,382
Aantal uren per week werkzaam	-0,128	0,107	-0,038	0,594
Aantal jaar werkzaam bij Defensie	-0,039	0,172	0,062	0,593
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,241	0,025	0,081	0,476
Het Nieuwe Werken	0,423	0,000	-0,131	0,195
Autonomie			0,686	0,000
Feedback			-0,185	0,014
Samenwerken			0,380	0,000
Adjusted R ²		0,213		0,614
Sig. F Change				0,000

- De Sig. F Change is met ,000 significant.
- De constante waardes zijn met ,744 (model 1) en 0,382 (model 2) positief.

- De Adjusted R^2 in model 1 van 0,213 betekent dat 21,3% van de variantie in arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op arbeidstevredenheid. De Adjusted R^2 is met een verklaarde variantie van 21,3% zwak te noemen.
- De Adjusted R^2 in model 2 van 0,614 betekent dat 61,4% van de variantie in arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op de arbeidstevredenheid. De Adjusted R^2 is met een verklaarde variantie van 61,4% sterk te noemen.
- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en arbeidstevredenheid in model 1 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,423$), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, hoe hoger de mate van arbeidstevredenheid. In model 2 verandert de significantie tussen de variabelen het Nieuwe Werken en arbeidstevredenheid. Door de toevoeging van de variabelen autonomie, feedback en samenwerken verdwijnt namelijk de significantie van het Nieuwe Werken.
- Tussen de variabelen autonomie en arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,686$), dus hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen feedback en arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband ($,014$). Er is een negatieve invloed (Beta $-,185$), dus hoe hoger de mate van feedback, hoe lager de mate van arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen samenwerken en arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,380$), dus hoe hoger de mate van samenwerken, hoe hoger de mate van arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen aantal uren per week werkzaam en aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en arbeidstevredenheid in de modellen 1 en 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring in totaal en arbeidstevredenheid in model 1 is er sprake van een significant verband ($,025$). Er is een positieve invloed (Beta $,241$), dus hoe meer jaren werkervaring in totaal, des te hoger de mate van arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring in totaal en arbeidstevredenheid in model 2 is geen sprake van een significant verband.
- De invloed van het Nieuwe Werken op de arbeidstevredenheid verloopt volgens deze analyse via de mediator variabelen autonomie en samenwerken en de negatieve werking van feedback.

Bij de uitgevoerde analyse van stap 3 is intrinsieke arbeidstevredenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken als onafhankelijke variabele. Bij de uitgevoerde analyse van stap 4 is intrinsieke arbeidstevredenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het

Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen. Beide analyses hebben tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 15: Regressie analyse intrinsieke arbeidstevredenheid in relatie tot het Nieuwe Werken en intrinsieke arbeidstevredenheid in relatie tot het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken

Afhangelijke variabele:	Model 1 (stap 3)		Model 2 (stap 4)	
	Beta	Significantie	Beta	Significantie
Arbeidstevredenheid - intrinsiek				
- Constante		0,816		0,275
Aantal uren per week werkzaam	-0,126	0,078	-0,063	0,372
Aantal jaar werkzaam bij Defensie	-0,001	0,988	0,181	0,097
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,169	0,064	-0,028	0,794
Het Nieuwe Werken	0,532	0,000	-0,002	0,984
Autonomie			0,678	0,000
Feedback			-0,121	0,100
Samenwerken			0,242	0,002
Adjusted R ²		0,299		0,592
Sig. F Change				0,000

- De Sig. F Change is met ,000 significant.
- De constante waardes zijn met ,816 (model 1) en 0,275 (model 2) positief.
- De Adjusted R² in model 1 van 0,299 betekent dat 29,9% van de variantie in intrinsieke arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op intrinsieke arbeidstevredenheid. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 29,9% zwak te noemen.
- De Adjusted R² in model 2 van 0,592 betekent dat 59,2% van de variantie in intrinsieke arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op de intrinsieke arbeidstevredenheid. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 59,2% sterk te noemen.
- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en intrinsieke arbeidstevredenheid in model 1 is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,532), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, hoe hoger de mate van intrinsieke arbeidstevredenheid. In model 2 verandert de significantie tussen de variabelen het Nieuwe Werken en intrinsieke arbeidstevredenheid. Door de toevoeging van de variabelen autonomie, feedback en samenwerken verdwijnt namelijk de significantie van het Nieuwe Werken.
- Tussen de variabelen autonomie en intrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,678), dus hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van intrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen feedback en intrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is er geen sprake van een significant verband.

- Tussen de variabelen samenwerken en intrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband ($,002$). Er is een positieve invloed (Beta $,242$), dus hoe hoger de mate van samenwerken, hoe hoger de mate van intrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en aantal jaar werkervaring in totaal en intrinsieke arbeidstevredenheid in de modellen 1 en 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Omdat feedback geen significant verband heeft, vervalt bij intrinsieke arbeidstevredenheid dit aspect als mediator variabele. De invloed van het Nieuwe Werken op de intrinsieke arbeidstevredenheid verloopt volgens deze analyse via de mediator variabelen autonomie en samenwerken.

Bij de uitgevoerde analyse van stap 3 is extrinsieke arbeidstevredenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken als onafhankelijke variabele. Bij de uitgevoerde analyse van stap 4 is extrinsieke arbeidstevredenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen. Beide analyses hebben tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 16: Regressie analyse extrinsieke arbeidstevredenheid in relatie tot het Nieuwe Werken en extrinsieke arbeidstevredenheid in relatie tot het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken

Afhankelijke variabele:	Model 1 (stap 3)		Model 2 (stap 4)	
	Beta	Significantie	Beta	Significantie
Arbeidstevredenheid - extrinsiek				
- Constante		0,861		0,373
Aantal uren per week werkzaam	-0,086	0,279	0,045	0,573
Aantal jaar werkzaam bij Defensie	-0,098	0,395	-0,004	0,975
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,260	0,025	0,087	0,533
Het Nieuwe Werken	0,263	0,001	-0,266	0,021
Autonomie			0,609	0,000
Feedback			-0,124	0,139
Samenwerken			0,413	0,000
Adjusted R ²		0,117		0,452
Sig. F Change				0,000

- De Sig. F Change is met $,000$ significant.
- De constante waardes zijn met $,861$ (model 1) en $0,373$ (model 2) positief.
- De Adjusted R² in model 1 van $0,117$ betekent dat $11,7\%$ van de variantie in extrinsieke arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op extrinsieke arbeidstevredenheid. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van $11,7\%$ zwak te noemen.
- De Adjusted R² in model 2 van $0,452$ betekent dat $45,2\%$ van de variantie in extrinsieke arbeidstevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op de extrinsieke arbeidstevredenheid. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van $45,2\%$ matig te noemen.

- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en extrinsieke arbeidstevredenheid in model 1 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,263$), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, hoe hoger de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid. In model 2 verandert de significantie tussen de variabelen het Nieuwe Werken en extrinsieke arbeidstevredenheid. Door de toevoeging van de variabelen autonomie, feedback en samenwerken is het significante verband in model 2 $,021$. Er is een negatieve invloed (Beta $-,266$), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast hoe lager de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen autonomie en extrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,609$), dus hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen feedback en extrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen samenwerken en extrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,413$), dus hoe hoger de mate van samenwerken, hoe hoger de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen aantal uren per week werkzaam en aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en extrinsieke arbeidstevredenheid in de modellen 1 en 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring in totaal en extrinsieke arbeidstevredenheid in model 1 is er sprake van een significant verband ($,025$). Er is een positieve invloed (Beta $,260$), dus hoe meer jaren werkervaring in totaal, des te hoger de mate van extrinsieke arbeidstevredenheid.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring in totaal en extrinsieke arbeidstevredenheid in model 2 is geen sprake van een significant verband.
- De variabele het Nieuwe Werken is zowel in model 1 als in model 2 significant. De significantie wijzigt van $0,001$ (model 1) naar $0,021$ (model 2). Hiermee verdwijnt de significantie van het Nieuwe Werken niet, maar het significantie neemt wel af. Daarnaast wijzigt de positieve Beta ($,263$) in model 1 naar een negatieve Beta ($-,266$) in model 2. Omdat feedback geen significant verband heeft, vervalt bij extrinsieke arbeidstevredenheid dit aspect als mediator variabele. De invloed van het Nieuwe Werken op de extrinsieke arbeidstevredenheid verloopt volgens deze analyse via de mediator variabelen autonomie en samenwerken.

Betrokkenheid

Deze regressieanalyse richt zich op de variabele betrokkenheid. Volgens het theoretisch kader bestaat er betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie. Ook hiervan zijn regressieanalyses opgemaakt.

Bij de uitgevoerde analyse van stap 3 is betrokkenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken als onafhankelijke variabele. Bij de uitgevoerde analyse van stap 4 is betrokkenheid ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken, autonomie, feedback

en samenwerken als onafhankelijke variabelen. Beide analyses hebben tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 17: Regressie analyse betrokkenheid in relatie tot het Nieuwe Werken en betrokkenheid in relatie tot het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken

Afhangelijke variabele: Betrokkenheid	Model 1 (stap 3)		Model 2 (stap 4)	
	Beta	Significantie	Beta	Significantie
- Constante		0,863		0,417
Aantal uren per week werkzaam	-0,092	0,229	-0,002	0,980
Aantal jaar werkzaam bij Defensie	-0,043	0,689	0,053	0,721
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,191	0,075	0,097	0,510
Het Nieuwe Werken	0,168	0,030	-0,196	0,130
Autonomie			0,370	0,005
Feedback			0,009	0,927
Samenwerken			0,367	0,000
Adjusted R ²		0,036		0,247
Sig. F Change				0,000

- De Sig. F Change is met ,000 significant.
- De constante waardes zijn met ,863 (model 1) en 0,417 (model 2) positief.
- De Adjusted R² in model 1 van 0,036 betekent dat 3,6% van de variantie in betrokkenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op betrokkenheid. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 3,6% zwak te noemen.
- De Adjusted R² in model 2 van 0,247 betekent dat 24,7% van de variantie in betrokkenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op de betrokkenheid. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 24,7% zwak te noemen.
- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid in model 1 is er sprake van een significant verband (,030). Er is een positieve invloed (Beta ,168), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, hoe hoger de mate van betrokkenheid. In model 2 verandert de significantie tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid. Door de toevoeging van de variabelen autonomie, feedback en samenwerken verdwijnt namelijk de significantie van het Nieuwe Werken.
- Tussen de variabelen autonomie en betrokkenheid in model 2 is er sprake van een significant verband (,005). Er is een positieve invloed (Beta ,370), dus hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van betrokkenheid.
- Tussen de variabelen feedback en betrokkenheid in model 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen samenwerken en betrokkenheid in model 2 is er sprake van een significant verband (,000). Er is een positieve invloed (Beta ,367), dus hoe hoger de mate van samenwerken, hoe hoger de mate van betrokkenheid.

- Tussen de variabelen aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en aantal jaar werkervaring in totaal en betrokkenheid in de modellen 1 en 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Omdat feedback geen significant verband heeft, vervalt bij betrokkenheid dit aspect als mediator variabele. De invloed van het Nieuwe Werken op de betrokkenheid verloopt volgens deze analyse via de mediator variabelen autonomie en samenwerken.

Bij de uitgevoerde analyse van stap 3 is betrokkenheid bij het werk ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken als onafhankelijke variabele. Bij de uitgevoerde analyse van stap 4 is betrokkenheid bij het werk ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen. Beide analyses hebben tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 18: Regressie analyse betrokkenheid bij het werk in relatie tot het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij het werk in relatie tot het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken

Afhankelijke variabele: Betrokkenheid - werk	Model 1 (stap 3)		Model 2 (stap 4)	
	Beta	Significantie	Beta	Significantie
- Constante		0,543		0,770
Aantal uren per week werkzaam	-0,057	0,467	-0,007	0,944
Aantal jaar werkzaam bij Defensie	-0,068	0,539	0,059	0,714
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,082	0,462	0,011	0,947
Het Nieuwe Werken	0,105	0,179	-0,165	0,245
Autonomie			0,296	0,037
Feedback			0,069	0,503
Samenwerken			0,242	0,021
Adjusted R ²		-0,007		0,092
Sig. F Change				0,004

- De Sig. F Change is met ,004 significant.
- De constante waardes zijn met ,543 (model 1) en 0,770 (model 2) positief.
- De Adjusted R² in model 1 is negatief, namelijk -0,007. In dit geval wordt de variantie niet verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus andere factoren van invloed geweest op betrokkenheid bij het werk.
- De Adjusted R² in model 2 van 0,092 betekent dat 9,2% van de variantie in betrokkenheid bij het werk wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op de betrokkenheid bij het werk. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 9,2% zeer zwak te noemen.
- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij het werk in model 1 is er geen sprake van een significant verband. In model 2 verandert de significantie tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij het werk. Door de toevoeging van de variabelen autonomie, feedback en samenwerken blijft het verband tussen betrokkenheid bij het werk en het Nieuwe Werken niet significant. De waarde verandert van 0,179 (model 1) in 0,245 (model 2).

- Tussen de variabelen autonomie en betrokkenheid bij het werk in model 2 is er sprake van een significant verband ($,037$). Er is een positieve invloed (Beta $,296$), dus hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij het werk.
- Tussen de variabelen feedback en betrokkenheid bij het werk in model 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen samenwerken en betrokkenheid bij het werk in model 2 is er sprake van een significant verband ($,021$). Er is een positieve invloed (Beta $,242$), dus hoe hoger de mate van samenwerken, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij het werk.
- Tussen de variabelen aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en aantal jaar werkervaring in totaal en betrokkenheid bij het werk in de modellen 1 en 2 is er geen sprake van een significant verband.
- De variabele het Nieuwe Werken is zowel in model 1 als in model 2 niet significant. Dit betekent dat er geen invloed van het Nieuwe Werken is. De variabelen autonomie en samenwerken hebben wel invloed maar niet als mediator variabelen.

Bij de uitgevoerde analyse van stap 3 is betrokkenheid bij de organisatie ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken als onafhankelijke variabele. Bij de uitgevoerde analyse van stap 4 is betrokkenheid bij de organisatie ingevoerd als de afhankelijke variabele en het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken als onafhankelijke variabelen. Beide analyses hebben tot de volgende resultaten geleid.

Tabel 19: Regressie analyse betrokkenheid bij de organisatie in relatie tot het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij de organisatie in relatie tot het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken

Afhankelijke variabele: Betrokkenheid - organisatie	Model 1 (stap 3)		Model 2 (stap 4)	
	Beta	Significantie	Beta	Significantie
- Constante		0,694		0,216
Aantal uren per week werkzaam	-0,097	0,194	0,005	0,952
Aantal jaar werkzaam bij Defensie	-0,031	0,765	0,036	0,793
Aantal jaar werkervaring in totaal	0,207	0,049	0,162	0,952
Het Nieuwe Werken	0,208	0,006	-0,199	0,098
Autonomie			0,395	0,001
Feedback			-0,045	0,604
Samenwerken			0,435	0,000
Adjusted R ²		0,059		0,351
Sig. F Change				0,000

- De Sig. F Change is met $,000$ significant.
- De constante waardes zijn met $,694$ (model 1) en $0,216$ (model 2) positief.
- De Adjusted R² in model 1 van $0,059$ betekent dat $5,9\%$ van de variantie in betrokkenheid bij de organisatie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, aantal uren per week werkzaam, aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op betrokkenheid bij de organisatie. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van $5,9\%$ zwak te noemen.
- De Adjusted R² in model 2 van $0,351$ betekent dat $35,1\%$ van de variantie in betrokkenheid bij de organisatie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback, samenwerken, aantal uren per week werkzaam,

aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie, aantal jaar werkervaring in totaal en de constante. Er zijn dus nog andere factoren van invloed geweest op de betrokkenheid bij de organisatie. De Adjusted R² is met een verklaarde variantie van 35,1% matig te noemen.

- Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij de organisatie in model 1 is er sprake van een significant verband ($,006$). Er is een positieve invloed (Beta $,208$), dus hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie. In model 2 verandert de significantie tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij de organisatie. Door de toevoeging van de variabelen autonomie, feedback en samenwerken verdwijnt namelijk de significantie van het Nieuwe Werken.
- Tussen de variabelen autonomie en betrokkenheid bij de organisatie in model 2 is er sprake van een significant verband ($,001$). Er is een positieve invloed (Beta $,395$), dus hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.
- Tussen de variabelen feedback en betrokkenheid bij de organisatie in model 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen samenwerken en betrokkenheid bij de organisatie in model 2 is er sprake van een significant verband ($,000$). Er is een positieve invloed (Beta $,435$), dus hoe hoger de mate van samenwerken, hoe hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.
- Tussen de variabelen aantal uren per week werkzaam en aantal jaar werkzaam bij het Ministerie van Defensie en extrinsieke arbeidstevredenheid in de modellen 1 en 2 is er geen sprake van een significant verband.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring in totaal en betrokkenheid bij de organisatie in model 1 is er sprake van een significant verband ($,049$). Er is een positieve invloed (Beta $,207$), dus hoe meer jaren werkervaring in totaal, des te hoger de mate van betrokkenheid bij de organisatie.
- Tussen de variabelen aantal jaar werkervaring in totaal en betrokkenheid bij de organisatie in model 2 is geen sprake van een significant verband.
- Omdat feedback geen significant verband heeft, vervalt bij betrokkenheid bij de organisatie dit aspect als mediator variabele. Er kan hier gesproken worden van een gedeeltelijke mediatie. De invloed van het Nieuwe Werken op de betrokkenheid bij de organisatie verloopt via de mediator variabelen autonomie en samenwerken.

Conclusie

- Hypothese 10 kan op basis van bovenstaande regressie analyses (model 1) deels worden bevestigd. Het Nieuwe Werken heeft een positieve invloed op de werkbeleving als het gaat om arbeidstevredenheid, zowel intrinsiek als extrinsiek, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Tussen de variabelen het Nieuwe Werken en betrokkenheid bij het werk is geen significant verband aanwezig.

Om mediatie te kunnen aantonen moet aan vier voorwaarden worden voldaan (Baron & Kenny, 1986). De eerste voorwaarde is dat de onafhankelijke variabele een significant verband heeft op de

mediator. De tweede voorwaarde is dat de onafhankelijke variabele een significant verband op de afhankelijke variabele moet hebben. De derde voorwaarde is dat deze mediator vervolgens een significant verband heeft op de afhankelijke variabele wanneer gecontroleerd wordt op het effect van de onafhankelijke variabele. De vierde voorwaarde is dat het resterende effect van de onafhankelijke variabele afneemt en liefst verdwijnt wanneer de mediator wordt meegenomen in de analyse. De mediatie analyse bestaat dus uit vier voorwaarden. Aan de hand van de paragrafen 4.1.1, 4.1.2 en 4.1.3 wordt nagegaan of aan de mediatie voorwaarden wordt voldaan.

Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat de positieve invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving verloopt via de mediator variabelen autonomie, feedback en samenwerken. De volgende hypothesen zijn op basis hiervan geformuleerd:

Hypothese 11. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt door het aspect autonomie overgedragen.

Hypothese 12. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt door het aspect feedback overgedragen.

Hypothese 13. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt door het aspect samenwerken overgedragen.

Autonomie

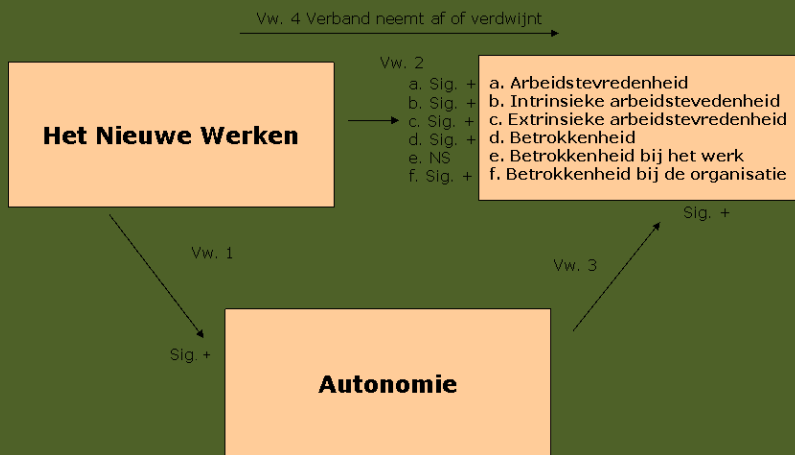
Voorwaarde 1: Het Nieuwe Werken heeft een significant verband met autonomie (zie paragraaf 4.1.1).

Voorwaarde 2: Het Nieuwe Werken heeft een significant verband met arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Er is geen significant verband met betrokkenheid bij het werk (zie paragraaf 4.1.3 model 1 (stap 3)).

Voorwaarde 3: Autonomie heeft een significant verband op alle afhankelijke variabelen wanneer gecontroleerd wordt op het effect van de onafhankelijke variabele (zie paragraaf 4.1.2).

Voorwaarde 4: Het resterende effect van de onafhankelijke variabele verdwijnt bij arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Het resterende effect van de onafhankelijke variabele neemt af bij extrinsieke arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij het werk (zie paragraaf 4.1.3 model 2 (stap 4)).

In schema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 12. Mediatie analyse autonomie

Voor wat betreft autonomie kan gesproken worden over een volledige mediatie effect op de afhankelijke variabelen arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie.

Feedback

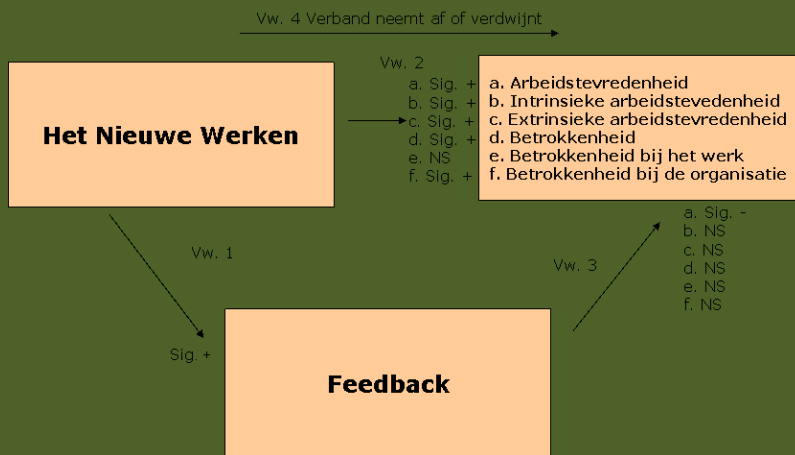
Voorwaarde 1: Het Nieuwe Werken heeft een significant verband met feedback (zie paragraaf 4.1.1).

Voorwaarde 2: Het Nieuwe Werken heeft een significant verband met arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Er is geen significant verband met betrokkenheid bij het werk (zie paragraaf 4.1.3 model 1 (stap 3)).

Voorwaarde 3: Feedback heeft een significant verband op de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid (zie paragraaf 4.1.2). Hier is echter sprake van een negatieve invloed.

Voorwaarde 4: Het resterende effect van de onafhankelijke variabele verdwijnt bij arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Het resterende effect van de onafhankelijke variabele neemt af bij extrinsieke arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij het werk (zie paragraaf 4.1.3 model 2 (stap 4)).

In schema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 13. Mediatie analyse feedback

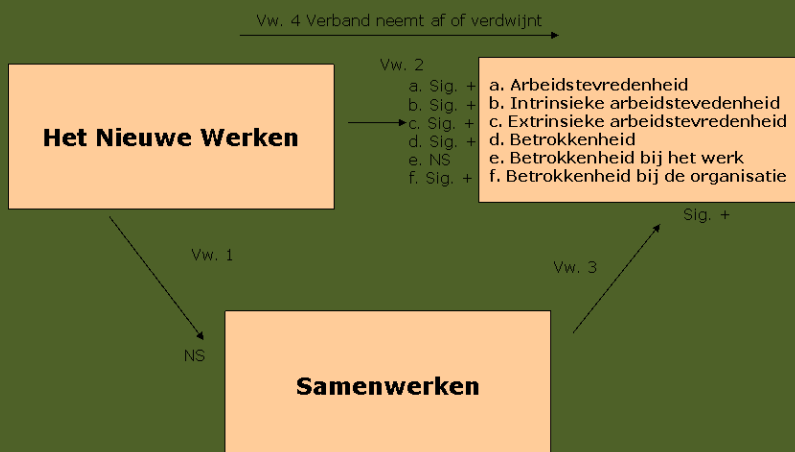
Feedback heeft geen mediatie effect op de afhankelijke variabelen.

Samenwerken

Voorwaarde 1: Aan voorwaarde 1 wordt niet voldaan. Het Nieuwe Werken heeft geen significant verband met samenwerken (zie paragraaf 4.1.1). Doordat aan voorwaarde 1 niet wordt voldaan, zijn de voorwaardes 2, 3 en 4 niet meer van toepassing.

Voor een volledig beeld van het mediatie effect, zijn in onderstaande schema zijn wel de resultaten van alle voorwaardes opgenomen.

In schema ziet dit er als volgt uit:



Figuur 14. Mediatie analyse samenwerken

Samenwerken heeft geen mediatie effect op de afhankelijke variabelen.

Conclusie

- Hypothese 11 kan op basis van bovenstaande mediatie analyse deels worden bevestigd. De invloed van het Nieuwe Werken op de arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie wordt door het aspect autonomie overgedragen. De invloed van het Nieuwe Werken op de betrokkenheid bij het werk is niet aanwezig bij het aspect autonomie.
- Hypothese 12 kan op basis van bovenstaande mediatie analyse worden verworpen. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt niet door het aspect feedback overgedragen.
- Hypothese 13 kan op basis van bovenstaande mediatie analyse worden verworpen. De invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving wordt niet door het aspect samenwerken overgedragen.

Nu de resultaten zijn weergegeven is het van belang om na te gaan wat de resultaten betekenen, zie hiervoor hoofdstuk 5.

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd in de vorm van een antwoord op de probleemstelling. Voor het beantwoorden van de probleemstelling wordt teruggegrepen naar de gebruikte theorie en de resultaten van dit onderzoek. Aansluitend volgt de reflectie op dit en onderzoek en ten slotte worden aanbevelingen gedaan.

De gestelde probleemstelling in dit onderzoek is of het Nieuwe Werken leidt tot meer tevredenheid en betrokkenheid bij de werknemers, en zo ja welke kenmerken hier invloed op hebben en hoe dit te verklaren valt.

Er zijn 13 hypothesen getoetst. Een deel van de hypothesen kan worden bevestigd (hypothese 1, 2, 4, 8 en 9), een deel kan deels worden bevestigd (hypothese 3, 10 en 11) en een deel kan worden verworpen (hypothese 5, 6, 7, 12 en 13). Ondanks dat niet alle hypothesen (volledig) kunnen worden bevestigd, is wel gebleken dat het Nieuwe Werken een directe positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid (inclusief intrinsiek en extrinsiek) en betrokkenheid (inclusief betrokkenheid bij het werk). Wanneer betrokkenheid wordt gesplitst in betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie vervalt de invloed op betrokkenheid bij het werk.

Op basis van de theorie is gesteld dat een positievere werkbeleving bij het Nieuwe Werken verloopt via de aspecten autonomie, feedback en samenwerken. Om dit te toetsen is een mediatie analyse uitgevoerd. Naar aanleiding van de mediatie analyse kan worden bevestigd dat autonomie een mediatie effect heeft op het Nieuwe Werken in relatie tot arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. De aspecten feedback en samenwerken kunnen niet gezien worden als mediator variabelen. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat het aspect feedback een negatieve invloed heeft op arbeidstevredenheid. Dit houdt in dat hoe meer feedback gegeven wordt, hoe lager de mate van arbeidstevredenheid. Feedback heeft geen invloed op intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid, betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie zien. Voor wat betreft het aspect samenwerken, wijzen de resultaten van dit onderzoek uit dat er geen invloed is van het Nieuwe Werken op het aspect samenwerken. Het aspect samenwerken heeft wel een positieve invloed op arbeidstevredenheid (inclusief intrinsiek en extrinsiek) en betrokkenheid (inclusief bij het werk en bij de organisatie). Bij het meten van de invloed van de aspecten autonomie, feedback en samenwerken op de werkbeleving waarbij het Nieuwe Werken is meegenomen, is de F Change in de tabellen meegenomen. Alle analyses laten zien dat de veranderingen van de F-waardes significant zijn.

Voor wat betreft de probleemstelling kan geconcludeerd worden dat de positieve invloeden in dit onderzoek de theorie rondom het Nieuwe Werken versterken waarbij wordt aangegeven dat het Nieuwe Werken een positieve invloed heeft op de werkbeleving voor wat betreft de arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid,

betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Hierbij heeft het aspect autonomie een mediatie effect. Welke verklaringen hierbij een rol spelen, wordt beschreven in de volgende alinea's.

De laatst gestelde deelvraag in paragraaf 1.4 luidt hoe de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving van de werknemers te verklaren valt. De theoretische verklaring hiervoor wordt vanuit drie invalshoeken benaderd, de verklaring van de invloed van het Nieuwe Werken op de aspecten autonomie, feedback en samenwerken, de verklaring van de invloed van de aspecten autonomie, feedback en samenwerken op de werkbeleving en de verklaring van de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving. De beleidsmatige verklaring gaat in op de niet gemeten invloeden.

Volgens het theoretisch kader mag aangenomen worden dat de aspecten autonomie, feedback en samenwerken een rol spelen bij het Nieuwe Werken. Deze aspecten zijn gebaseerd op de pijlers tijd- en plaatsongebonden werken, outputsturing en het delen van kennis, informatie en ervaring. Deze drie pijlers zijn terug te vinden in de theorieën van Bijl (2009), Van de Haterd (2010) en Baane et al. (2011). Uit de resultaten blijkt dat hoe meer het Nieuwe Werken wordt toegepast, des te meer autonomie en feedback aanwezig zijn. Echter het Nieuwe Werken heeft geen invloed op het samenwerkingsaspect. De gestelde vragen in dit onderzoek gaan voornamelijk over spontane ontmoetingen, gemaakte afspraken en delen van informatie en passen hiermee op de beschreven theorie. In dit onderzoek is de theorie over het Nieuwe Werken gebaseerd op de bevindingen van Bijl (2009), Van de Haterd (2010) en Baane et al. (2011). Bijl (2009) baseert zijn bevindingen op evaluaties van een aantal organisaties waar het Nieuwe Werken is ingevoerd. Hierbij beschrijft Bijl niet precies wat en hoe er gemeten is. Van de Haterd (2010) onderbouwt zijn theorie vanuit de gedachte dat het Nieuwe Werken aansluit bij de roep van werknemers om flexibiliteit. Hij verwijst naar een onderzoek van ECP.NL in 2009. Hierin kwam naar voren dat 75% van de Nederlanders de wens heeft om flexibeler te werken (Van de Haterd, 2010, p. 32). Baane et al. (2011) onderzoeken onder andere welke resultaten organisaties beogen als ze met het Nieuwe Werken aan de slag gaan. Hierbij onderscheiden zij teller- en noemereffecten. Zij komen tot de conclusie dat in de praktijk voornamelijk de noemereffecten doorslaggevend zijn. Onder noemereffecten vallen besparingen en kostenreducties. Tellereffecten zijn sociaal wenselijke vertrekpunten (Baane et al., 2011, p. 144). Kortom de bevindingen over de invloed van het Nieuwe Werken op de aspecten autonomie, feedback en samenwerken zijn door voornoemde auteurs niet wetenschappelijk onderbouwd en voornamelijk gebaseerd op een hoog managementgoeroe gehalte.

De resultaten van de aspecten autonomie en samenwerken laten voornamelijk een positieve invloed op de werkbeleving zien. Hiermee worden de theorieën van Herzberg (1974), Hackman en Oldham (1976), Ten Horn (1983) en Christis (1998) over autonomie en samenwerken in relatie tot arbeidstevredenheid bevestigd. Tevens kunnen de theorieën van Meyer en Allen (1991) en De Sitter (1998) over autonomie en samenwerken in relatie tot betrokkenheid worden bevestigd. Waarbij de kanttekening gemaakt moet worden dat er bij de directe meting van de invloed van autonomie op betrokkenheid bij het werk geen verband is, maar wanneer de invloed van het Nieuwe Werken wordt meegenomen er wel een positieve invloed wordt gemeten. Ten Horn (1994)

benadert betrokkenheid vanuit het object functie en geeft aan dat betrokkenheid onder andere ontstaat wanneer werknemers het idee hebben over eigen inbreng te beschikken. Autonomie zou dus vanuit de theorie gezien van invloed moeten zijn op de betrokkenheid bij het werk. Dat deze invloed niet wordt vastgesteld heeft mogelijk te maken met de vraagstelling. De vragen bij betrokkenheid begonnen allemaal met 'Na de invoering van HNW..' gevolgd door een zin met vergrotende trap (bijvoorbeeld: vind ik het belangrijker dat ..., vind ik het vervelender dat...). Gevraagd wordt naar een verandering ten opzichte van de situatie vóór het Nieuwe Werken. De mogelijkheid bestaat dat er blijkbaar een optimale hoeveelheid autonomie aanwezig was, waarna autonomie niet meer leidt tot een hogere mate van betrokkenheid bij het werk. Het aspect feedback laat een negatieve invloed zien op arbeidstevredenheid. Dit houdt in dat hoe meer feedback gegeven wordt, hoe lager de mate van arbeidstevredenheid. Feedback heeft geen invloed op intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid, betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie zien. De leidinggevende stijl bij het Nieuwe Werken wijzigt van command en control naar sturen op output, resultaat. Dit vergt een andere manier van geven van feedback. De gestelde vragen in dit onderzoek betreffen vragen over de mate van duidelijkheid omtrent outputsturing, SMART afspraken en doelstellingen. Terwijl feedback bij arbeidstevredenheid wordt gemeten op basis erkenning (door anderen) (Herzberg, 1974, Hackman & Oldham, 1976 en Ten Horn, 1983) en bij betrokkenheid op basis van controle en relatie leidinggevende / werknemer (Meyer & Allen, 1991). Dit zijn twee aanzienlijk verschillende uitgangspunten.

Zoals eerder aangegeven is er een positieve invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving voor wat betreft de arbeidstevredenheid, intrinsieke arbeidstevredenheid, extrinsieke arbeidstevredenheid, betrokkenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Er is geen invloed van het Nieuwe Werken op de betrokkenheid bij het werk. Zoals reeds hierboven is benoemd zou dit verklaard kunnen worden door de vraagstelling ('Na de invoering van HNW..' gevolgd door een zin met vergrotende trap). Bij betrokkenheid bij het werk gaat het met name om de functie inhoud, zoals eigen inbreng van werknemers, zinvol en waardevol werk en acceptabele waarden en normen. Inhoudelijk verandert het werk in principe niet door de invoering van het Nieuwe Werken. De verandering betreft voornamelijk de randvoorwaarden tijd- en plaatsongebonden werken, wijze van aansturing en manier van samenwerken. Daarnaast is de vraag 'Na de invoering van het Nieuwe Werken betekent het werk minder voor me' niet meegenomen in de regressieanalyse, omdat in de factoranalyse deze vraag een factorlading heeft van $< 0,30$. En juist deze vraag is onderdeel van de betrokkenheid bij het werk.

Een andere mogelijke verklaring over de niet vastgestelde invloeden op de werkbeleving kan gevonden worden in de gehanteerde vragenlijst. Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn de vragenlijsten voor wat betreft arbeidstevredenheid en betrokkenheid gebaseerd op werken 'oude stijl'. Hoewel dit nog altijd valide en betrouwbare vragenlijsten zijn, vraagt wellicht het meten van de invloed van het Nieuwe Werken op de arbeidstevredenheid en betrokkenheid andersoortige vragen. Met name de aspecten feedback en samenwerken vormen belangrijke veranderingen tussen werken 'oude stijl' en werken 'nieuwe stijl'. Vooralsnog is er geen wetenschappelijke

literatuur waarbij de huidige vragenlijsten herzien en/of aangepast zijn voor het meten van arbeidstevredenheid en betrokkenheid in de context van werken 'nieuwe stijl'.

Hiervoor zijn enkele verklaringen beschreven vanuit theoretisch perspectief, maar wat verklaren de resultaten voor de onderzochte populatie?

Om het Nieuwe Werken te laten slagen is meer nodig dan een verhuizing naar een locatie ingericht conform het Nieuwe Werken en het verstrekken van een telectick aan de medewerkers. Het vergt aanpassing van zowel de werkgever als de medewerker. Voornamelijk de aspecten feedback en samenwerken wijzigen ten opzichte van werken 'oude stijl'. Het leren omgaan met output afspraken, deze SMART kunnen maken en hierop sturen zijn aspecten die lastig te vatten zijn. Vanuit het begeleiden van de teamsessie van eenheid vijf kan ik bevestigen dat het management worstelt met het vormgeven van output afspraken, hoe deze SMART gemaakt kunnen worden en hoe deze te monitoren zijn zonder in de command en control stijl te vallen. De leidinggevende stijl van command en control is typerend voor een machinebureaucratie als Defensie. Dit onderzoek is uitgevoerd bij ondersteunende diensten maar kan niet los gezien worden van de cultuur binnen Defensie. Binnen een militaire organisatie waarbij hiërarchie - met name in het operationele proces - zit ingebakken, zal het extra inspanning vergen om de leidinggevende stijl aan te passen aan het Nieuwe Werken. Zeker als we bedenken dat strategie, structuur en cultuur doorgaans met elkaar verbonden zijn. Het Nieuwe Werken introduceren maar niet de bijbehorende leidinggevende stijl zou kunnen verklaren waarom er geen positieve invloeden zijn gemeten tussen feedback en werkbeleving. Het samenwerkingsaspect is een andere belangrijke verandering tussen werken 'oude stijl' en het Nieuwe Werken. De locatie Utrecht is ingericht conform het Nieuwe Werken, dit houdt in dat juist deze locatie zich leent om kennis, informatie en ervaringen met elkaar te delen. De gestelde vragen in dit onderzoek gaan voornamelijk over spontane ontmoetingen, gemaakte afspraken en delen van informatie. Dit is een compleet andere manier van samenwerken dan voor het Nieuwe Werken. De nieuwe manier vergt inspanning van het management om bewust stil te staan hoe kennis, ervaringen en informatie het beste gedeeld kan worden en om hierover afspraken te maken. Wanneer hier geen aandacht aan wordt besteed zal er logischerwijs geen verband zijn tussen het Nieuwe Werken en samenwerken.

In deze paragraaf wordt ingegaan op de sterke en minder sterke punten van dit onderzoek.

Een sterk punt in de onderzoek is de gemaakte koppeling tussen het Nieuwe Werken en de werkbeleving. De theorie over het Nieuwe Werken gaat uit van een positievere werkbeleving. Echter heeft dit vooralsnog een hoog managementgoeroe gehalte en is de theorie nog weinig wetenschappelijk onderbouwd. Door de theorie van het Nieuwe Werken te analyseren, te ontleden en te zoeken naar onderlinge overeenkomsten uit de verschillende literatuur zijn de aspecten autonomie, feedback en samenwerken naar voren gekomen. Deze aspecten van het Nieuwe Werken zouden van invloed zijn en leiden tot een positievere werkbeleving. Bewust is gekozen om werkbeleving te meten aan de hand van arbeidstevredenheid en betrokkenheid. De aspecten

autonomie, feedback en samenwerken spelen bij deze twee elementen een belangrijke rol. Er is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar over arbeidstevredenheid en betrokkenheid. En door veelvuldig wetenschappelijk onderzoek naar deze elementen zijn er inmiddels vragen ontwikkeld welke valide en betrouwbaar zijn. Om deze reden is het mogelijk geweest om de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving te meten.

Een ander sterk punt in dit onderzoek is de systematische toetsing. Er is niet alleen ingegaan op de directe invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving, maar ook een analyse gedaan mogelijke aspecten welke een rol zouden kunnen spelen. Op basis van de gevonden aspecten (autonomie, feedback en samenwerken) is een mediatie analyse uitgevoerd. De mediatie analyse laat zien of de aspecten autonomie, feedback en samenwerken inderdaad van invloed zijn.

Het derde sterke punt is de hoge respons. Het onderzoek is uitgezet bij vijf verschillende eenheden. Het laagste responspercentage is 78% (eenheid vijf) en het hoogste responspercentage is 100% (eenheid 3 en 4). De resultaten van dit onderzoek zijn om deze reden betrouwbaar en goed generaliseerbaar voor de betreffende eenheden.

Een minder sterk punt in dit onderzoek betreft de specifieke doelgroep. De onderzoeken zijn gedaan bij één organisatie, het ministerie van Defensie. Het ministerie van Defensie is een unieke organisatie door de mengeling van militairen en burgers en is typerend voor wat betreft grootte, cultuur en structuur. Hierdoor zijn de resultaten moeilijk te generaliseren naar andere organisaties.

Een tweede punt van aandacht is dat er gebruik is gemaakt van een bestaande vragenlijst. Dit brengt de beperking met zich mee dat op basis hiervan de begrippen het Nieuwe Werken, autonomie, feedback en samenwerken meetbaar gemaakt moesten worden. Het meetbaar maken van de begrippen werd extra bemoeilijkt doordat de antwoordcategorieën niet consistent zijn. Daarom was het noodzakelijk schalen aan te maken aan de hand van het SPSS-commando 'factoranalyse'. Het op deze wijze aanmaken van schalen heeft twee nadelige consequenties. De eerste consequentie is dat er geen zicht is op de scores op de aldus aangemaakte schalen. Hierdoor is de verdeling van de respondenten over de variabelen niet of nauwelijks niet te achterhalen. In hoeverre het Nieuwe Werken wordt toegepast is helaas niet te achterhalen. De andere consequentie is dat het interpreteren van de Beta's wordt bemoeilijkt. De vragen over arbeidstevredenheid en betrokkenheid vormen een uitzondering en zijn speciaal voor dit onderzoek toegevoegd aan de bestaande vragenlijst.

Op basis van de conclusie en de reflectie kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan.

Om een goed beeld te krijgen van de invloed van het Nieuwe Werken op de werkbeleving is aanvullend kwalitatief onderzoek aan te raden. Het Nieuwe Werken is een relatief nieuw begrip. Vanuit de theorie zijn de aspecten autonomie, feedback en samenwerken benoemd als de belangrijkste mechanismen tussen het Nieuwe Werken en de werkbeleving. De in dit onderzoek gebruikte inductieve manier van onderzoeken heeft de theorie rondom het Nieuwe Werken

versterkt. Echter middels kwalitatief onderzoek kan het gedrag van de werknemers begrepen en verklaard worden.

Een tweede aanbeveling is om de ontwikkelde vragenlijsten over arbeidstevredenheid en betrokkenheid onder de loep te nemen. In dit onderzoek is gebleken dat feedback geen positieve invloeden heeft op de werkbeleving. De methodiek is gebaseerd op werken 'oude stijl'. Het Nieuwe Werken gaat gepaard met aanzienlijke veranderingen voor wat betreft de manier van aansturing.

Een aanbeveling voor het ministerie van Defensie is om zich te realiseren dat voor het volledig en juist implementeren van het Nieuwe Werken meer nodig is dan een verhuizing naar de nieuwe kazerne in Utrecht en het verstrekken van een telestick. Het Nieuwe Werken vergt verandering in strategie, structuur en cultuur. Om het Nieuwe Werken te laten slagen zou meer aandacht voor leiderschap en samenwerken ten goede komen aan de vele voordelen dat het Nieuwe Werken te bieden heeft. Wat vervolgens een win-win situatie creëert voor werkgever en werknemer.

-
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, volume 63, p. 1-18
- Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes en Behavior*. Assen, Van Gorcum
- Baarda, B., Bakker, E., Hulst, M. van der, Fisher, T., Julsing, M., Vianen, R. van, Goede, M. de (2012). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen, Noordhoff Uitgevers
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 51, issue 6, p. 1173-1182
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen, Van Gorcum
- Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Academisch Proefschrift. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam
- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2009). *Managing & Organizations*. London, Sage Publications Ltd.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitment in the Workplace. An Integrative Approach*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grift, M. van der (2005). *Werkbeleving: een consequentie van cultuur?* Doctoraalscriptie Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Hackman, R.J., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, volume 16, issue 2, p. 250-279
- Haterd, B. van de (2010). *Werken Nieuwe Stijl*. A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles. Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, volume 3, issue 2, p. 18-29
- Heusden, S. van, (2011). *De effecten van Het Nieuwe Werken op de arbeidsbeleving*. Afstudeeronderzoek Master Bestuurskunde – Arbeid, Organisatie en Management, Erasmus Universiteit Rotterdam
- www.hnwbijhetrijk.nl
- Horn, L.A. ten (1983). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Proefschrift. Pijnacker, Dutch Efficiency Bureau
- Horn, L.A. ten (1994). *Psychologische aspecten van de organisatie*. Alphen aan den Rijn, Samsom
- Howitt, D., Cramer, D. (2007). *Statistiek in de sociale wetenschappen*. Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V.
- Jetten, B., Pat, M. (1999). *Werkdruk en welzijn in het werk*. Assen, Van Gorcum
- Jong, M., de (2003). *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam Meppel, Boom
- Korzilius, H. Dr. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen, Van Gorcum & Comp. B.V.
- Kuiper, J.P. (1976). Arbeid en inkomen, twee plichten en twee rechten. *Sociaal Maandblad Arbeid*, jrg. 31, nr. 9
- Meyer, J.P. Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, volume 1, p. 61-89

- Meyer, J.P., Allen, N., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations en occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, volume 78, p. 538-551
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, volume 11, p 299 - 236
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het rapport 'De arbeidsmarkt in de collectieve sector'
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het rapport 'De grote uittocht' (2010)
- Ministerie van Defensie. Beleidsbrief 'Een kleinere krijgsmacht in een onrustige wereld' (2011)
- Ministerie van Defensie. Nota 'In het belang van Nederland' (2013)
- Mintzberg, H. (2008). *Organisatie structuren*. Amsterdam, Pearson Education Benelux B.V.
- Nieuwenhuis, M.A. www.the-art.nl
- Ruyseveldt, J. van, Witte, M. de (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benadering van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen, Open Universiteit
- Sitter, L.U. de, Prof. Dr. (1998). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Assen, Van Gorcum & Comp. B.V.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20 (4), p. 289-307
- Steijn, B. (2009). Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar. Den Haag, Rijksambtenaren van de toekomst, p. 30-45
- Torka, N., (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Ph.D. thesis, Twente University Press
- Veldhoven, M.J.P.M. van (1996). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress*, Lisse, Swets & Zeiliger
- Vogelaar, A.L.W. (1990). *Arbeidssatisfactie, een gevolg van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden, Rijksuniversiteit Leiden

Bijlage A	Voorbeeld mailbericht ten behoeve van het hoofd van de eenheid
Bijlage B	Voorbeeld mailbericht vanuit de afdeling Gedragwetenschappen ten behoeve van het uitzetten van het onderzoek

Bijlage C Vragenlijst

Bijlage D Factor- en betrouwbaarheidsanalyses

Voorbeeld mailbericht ten behoeve van het hoofd van de eenheid

Geachte collega,

Begin 201x zijn wij gestart met Het Nieuwe Werken. Om meer te weten te komen over hoe u het Nieuwe Werken beleeft, laat ik hier onderzoek naar doen.

Het Dienstencentrum Gedragswetenschappen heeft een Self Assessment ontwikkeld om uw werkbeleving in het kader van Het Nieuwe Werken te meten. Op basis van dit Self Assessment ontstaat een beeld van uw afdeling. Hier wordt een rapport van gemaakt met resultaten en verbeterpunten. Uw leidinggevende zal dit rapport vervolgens met u en de afdeling bespreken. Het is dus in het belang van iedereen om aan dit onderzoek mee te werken.

De verwerking van de gegevens gebeurt geheel vertrouwelijk. In géén geval wordt gerapporteerd over individuen. De vragenlijst wordt digitaal ingevuld.

U kunt binnen twee weken een uitnodiging voor het onderzoek per e-mail verwachten. Ik vraag u gemotiveerd en openhartig aan dit onderzoek mee te werken om zo mee te helpen aan het verbeteringen.

Met vriendelijke groet,

Voorbeeld mailbericht vanuit de afdeling Gedragwetenschappen ten behoeve van het uitzetten van het onderzoek

Geachte medewerker van

Onlangs is aangekondigd dat binnen uw team het Self Assessment voor het Nieuw Werken van start zou gaan. Via onderstaande link krijgt u direct toegang tot de vragenlijst. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zal uw team de ervaring met HNW bespreken en actiepunten opstellen die kunnen helpen om eventuele knelpunten op te lossen. Dit alles om het Nieuw Werken zo goed mogelijk te laten verlopen!

Uw gegevens zullen door het Dienstencentrum Gedragwetenschappen vertrouwelijk worden behandeld. Er wordt alleen op teamniveau gerapporteerd en niet op individueel niveau.

Het vraagt ongeveer 15 minuten van uw tijd en u heeft **tot en met DD MND** de gelegenheid de vragen te beantwoorden. De vragenlijst dient **in één keer** te worden doorlopen. Bij het voortijdig afsluiten van de vragenlijst, of bij een langere periode van inactiviteit dient u namelijk de volledige vragenlijst opnieuw te doorlopen.

Alvast bedankt voor uw medewerking en veel plezier!

Klik op:

{SURVEYURL}

om aan het onderzoek deel te nemen.

Vriendelijke groeten,

Projectteam Self Assessment HNW in opdracht van

Vragenlijst

Welkom bij de vragenlijst over 'Het Nieuwe Werken'.

Deze vragenlijst zal de werkbeleving met betrekking tot 'Het Nieuwe Werken' meten. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.

Alvast bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek!

Er zijn 41 vragen in deze enquête

1 Welkom bij de vragenlijst over 'Het Nieuwe Werken' van uw eenheid, afdeling of team. In het vervolg van de vragenlijst zal steeds de afkorting HNW gebruikt worden, wat staat voor 'Het Nieuwe Werken'.

2 Bij welk onderdeel bent u werkzaam? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

Keuze menu variabel, afhankelijk waar het onderzoek wordt uitgezet

3 Bent u de leidinggevende van het team? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- Ja
 Nee

4 Kunt u kort en kernachtig weergeven wat HNW volgens u inhoudt?

Vul uw antwoord hier in:

U kunt maximaal 250 tekens invoeren.

5 Onder de noemer 'Genetwerkt Samen Werken' maakt Defensie werken mogelijk op gevarieerde werkomgevingen en op diverse locaties met het doel om het werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de medewerker als de organisatie. Deze flexibiliteit biedt de mogelijkheid om het werken zo goed mogelijk af te stemmen op zowel de aard van de werkzaamheden, als op de privésituatie.

6 Binnen HNW worden verschillende werkstijlen gehanteerd. Op basis van de werkstijlen wordt de mate van flexibiliteit van een specifieke functie herleid. Op basis van de functie kan HNW op verschillende manieren worden toegepast. Zo heeft bijvoorbeeld een kenniswerker behoefte om veel op standplaats te werken, terwijl een accountmanager veel onderweg is.

Samengevat gelden de volgende vormen van mobiliteit:

1. Laag mobiel (werkt het grootste deel van de werktijd op dezelfde locatie).
2. Matig mobiel (werkt een deel van de werktijd op de standplaats, maar kan taken ook op een andere locatie uitvoeren).
3. Hoog mobiel (is veel onderweg naar verschillende locaties en werkt niet vaak op dezelfde werkplek).

Welke mobiliteit vindt u het meest passend bij uw functie?

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- laag mobiel
- matig mobiel
- hoog mobiel

7 Hieronder worden vier werksituaties beschreven met betrekking tot de locatie waar u werkt. Welke situatie is het meest op u van toepassing? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- mijn leidinggevende bepaalt op welke locatie ik werk: vaste werkplek
- mijn leidinggevende bepaalt op welke locatie ik werk, maar in uitzonderingsgevallen mag ik flexibel werken
- ik mag regelmatig zelf bepalen op welke locatie ik werk
- ik mag (vrijwel) altijd zelf bepalen op welke locatie ik werk geen van bovenstaande.

8 Hieronder staat een lijst met verschillende werklocaties. Kunt u aangeven hoeveel procent van uw tijd u in een gemiddelde week gebruik maakt van de verschillende geboden werklocaties? N.b. Met treflocatie wordt bedoeld een werklocatie Defensie, niet zijnde de standplaats *

* Het totaal moet gelijk zijn aan 100

Het totaal van de ingevoerde gegevens mag niet groter zijn dan 100

Het totaal van alle invoerwaarden moet minimaal 100 zijn

Vul uw antwoord(en) hier in

Standplaats:%

Treflocatie:%

Thuis:%

Elders (bv. onderweg, bij klant):%

In totaal dient u 100 procent te verdelen over de verschillende werklocaties.

9 U gaf aan regelmatig thuis te werken. Wat is de reden hiervoor? *

Beantwoord deze vraag alleen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

Groter dan 10 op vraag '8 [prak2]' (Hieronder staat een lijst met verschillende werklocaties. Kunt u aangeven hoeveel procent van uw tijd u in een gemiddelde week gebruik maakt van de verschillende geboden werklocaties? N.b. Met treflocatie wordt bedoeld een werklocatie Defensie, niet zijnde de standplaats (..... thuis:))

Selecteer alles wat voldoet

- Privé-situatie thuis
- Vermindering van reistijd
- Makkelijk te combineren met privé-afspraken
- Thuis kan ik ongestoord werken
- Weet ik niet
- Anders, nl.:

10 U gaf aan weinig tot niet thuis te werken. Wat is de reden daarvoor?*

Beantwoord deze vraag alleen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

Kleiner dan of gelijk aan 10 op vraag '8 [prak2]' (Hieronder staat een lijst met verschillende werklocaties. Kunt u aangeven hoeveel procent van uw tijd u in een gemiddelde week gebruik maakt van de verschillende geboden werklocaties? N.b. Met treflocatie wordt bedoeld een werklocatie Defensie, niet zijnde de standplaats (.....thuis:))

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ik heb thuis geen werkplek
- ik vind het contact met collega's belangrijk
- mijn leidinggevende laat dit niet toe
- ik kan me thuis moeilijk concentreren

- ik wil privé en werk gescheiden houden
- weet ik niet
- Anders, nl.:

11 Kunt u aangeven of u bekend bent met de verschillende onderstaande werkplekken en van welke werkplekken u eventueel gebruik maakt? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Ik ben er bekend mee en maak er gebruik van	Ik ben er bekend mee, maar maak er geen gebruik van	Ik ben er niet bekend mee	Niet van toepassing
Primaire, (standaard) werkplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formele overlegruimtes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informele overlegruimtes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergaderzalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentratiewerkplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefooncellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aanlandplek/flexplek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loungeplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projectwerkruimte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Directieruimte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Hieronder staat een lijst met de werkplekken waar u gebruik van maakt. Kunt u van onderstaande werkplekken aangeven welk percentage u in een gemiddelde werkweek in deze ruimte besteedt? *

* Het totaal moet gelijk zijn aan 100

Het totaal van de ingevoerde gegevens mag niet groter zijn dan 100

Het totaal van alle invoerwaarden moet minimaal 100 zijn

Vul uw antwoord(en) hier in

Primaire, (standaard) werkplekken
Formele overlegruimtes
Informele overlegruimtes
Vergaderzalen
Concentratiewerkplekken
Telefooncellen
Aanlandplek/flexplek
Loungeplekken
Projectwerkruimte
Directieruimte

In totaal kan er 100 procent verdeeld worden over de verschillende werklocaties.

13 Hieronder worden vier situaties met betrekking tot de werktijden beschreven. Welke situatie is het meest op u van toepassing?*

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- mijn leidinggevende bepaalt wanneer ik werk: vaste werktijden
- mijn leidinggevende bepaalt wanneer ik werk, maar in uitzonderingsgevallen mag ik flexibel werken (bijvoorbeeld af en toe eerder of later beginnen)
- ik mag regelmatig zelf bepalen wanneer ik werk
- ik mag (vrijwel) altijd zelf bepalen wanneer ik werk
- geen van bovenstaande.

14 Als u kijkt naar de afgelopen (drie) weken, hoeveel procent van uw totale werktijd besteedt u aan... *

* Het totaal moet gelijk zijn aan 100

Het totaal van de ingevoerde gegevens mag niet groter zijn dan 100

Het totaal van alle invoerwaarden moet minimaal 100 zijn

Vul uw antwoord(en) hier in

Formeel overleg:%

Informeel overleg:%

Telefoneren:%

Bureauwerk, e-mail afhandelen:%

Overig werk:%

U dient in totaal 100 procent te verdelen.

15 Hieronder staan mogelijke veranderingen die hebben plaatsgevonden na de invoering van HNW. Wat is er voor u persoonlijk veranderd na de invoering van HNW? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Ja	Nee
Ik werk vaker thuis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk op meerdere locatie van Defensie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik reis vaker buiten de spits van/naar kantoor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk zoveel mogelijk digitaal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn reistijd gebruik ik vaker om te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sta minder in de file	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het aantal kilometers dat ik per week reis is minder geworden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loungeplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Hoe staat u tegenover HNW? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- zeer positief
- positief
- niet positief, maar ook niet negatief
- negatief
- zeer negatief
- ik heb hier (nog) geen mening over

17 Kunt u dit toelichten?

Vul uw antwoord hier in:

U kunt maximaal 254 tekens invoeren.

18 Hoe staan uw collega's tegenover HNW? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- de meerderheid zeer positief
- de meerderheid positief
- de helft positief, de helft negatief
- de meerderheid negatief
- de meerderheid zeer negatief
- weet ik niet

19 Hoe staat uw leidinggevende tegenover HNW? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- zeer positief
- positief
- niet positief maar ook niet negatief
- negatief
- zeer negatief
- weet ik niet

20 Hoe zijn uw ervaringen met HNW tot nu toe? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- zeer positief
- positief
- neutraal
- negatief
- zeer negatief
- weet ik niet

21 Kunt u dit toelichten?

Vul uw antwoord hier in:

U kunt maximaal 250 tekens invoeren

22 Welke maatregelen zouden helpen om uw eigen functioneren te verbeteren?

Vul uw antwoord hier in:

U kunt maximaal 250 tekens invoeren.

23 Welke maatregelen zouden helpen om het functioneren van uw team te verbeteren?

Vul uw antwoord hier in:

U kunt maximaal 250 tekens invoeren.

24 Hieronder staat een aantal stellingen dat betrekking heeft op HNW. In welke mate bent u het eens met deze stellingen? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
HNW is binnen ons team door iedereen geaccepteerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De culturomslag die voor HNW nodig is, is niet mogelijk binnen mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om mijn eigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

werktijden in te richten							
Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om zelf te bepalen op welke locatie ik werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijkheid tot HNW is voor mij een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HNW leidt meer tot spontane ontmoetingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HNW stimuleert de Creativiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het delen van informatie Is verbeterd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bekend met de werkafspraken die we binnen ons team hebben gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen ons team houden we ons aan de gemaakte werkafspraken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 In welke mate zijn de onderstaande situaties op u van toepassing? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Nooit	Zelfden	Soms	Vaak	Altijd	Weet niet/ Niet van toepassing
Ik heb er last van als mijn collega's elders werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is goed bereikbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn directe collega's zijn goed bereikbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben goed bereikbaar voor mijn collega's en leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik echt ongestoord wil werken ga ik naar huis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan me goed concentreren op de primaire werkplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan me goed concentreren op de concentratiewerkplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is teveel lawaai om goed te kunnen werken op de primaire werkplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is teveel lawaai om goed te kunnen werken op de concentratiewerkplekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 In welke mate zijn de onderstaande situaties op u van toepassing? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
Ik kies per dag meerdere malen een andere werkplek, afhankelijk van de activiteit die ik moet uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is mij duidelijk dat de verschillende werkplekken ingedeeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zijn naar de aard van de werkzaamheden						
Er zijn voldoende werkplekken beschikbaar om mijn werkplek af te stemmen op de werkzaamheden die ik wil uitvoeren	0	0	0	0	0	0
Het kantoormeubilair ondersteunt in een juiste werkhouding	0	0	0	0	0	0
De werkplekvoorzieningen ondersteunen mij om mijn werk goed uit te voeren.	0	0	0	0	0	0

27 In welke mate zijn de onderstaande situaties op u van toepassing? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Nooit	Zelfden	Soms	Vaak	Altijd	Weet niet/ Niet van toepassing
Ik heb voldoende ICT middelen om mijn werk uit te voeren	0	0	0	0	0	0
Er is te weinig ICT ondersteuning om HNW succesvol in te voeren	0	0	0	0	0	0
De ICT middelen maken het voor mij mogelijk om flexibel te werken	0	0	0	0	0	0
De ICT middelen maken het mogelijk dat ik goed bereikbaar ben	0	0	0	0	0	0
De ICT middelen zorgen ervoor dat ik bij mijn informatie kan	0	0	0	0	0	0
Door ICT kan ik zelf vaker informatie delen met anderen	0	0	0	0	0	0
Ik weet hoe ik de verschillende communicatiemiddelen moet inzetten om contact te leggen met mijn collega's	0	0	0	0	0	0

28 In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
De regels en voorwaarden rond HNW zijn voor mij duidelijk	0	0	0	0	0	0
Er is voldoende voorlichting over HNW	0	0	0	0	0	0
Het is mij duidelijk hoe ik in mijn functie met HNW om moet gaan	0	0	0	0	0	0
Ik weet bij wie ik terecht kan als ik vragen heb over HNW	0	0	0	0	0	0
Ik ontvang de nieuwsbrief	0	0	0	0	0	0

over HNW

Ik ben bekend met het reiskostenbeleid en de reiskostenregeling voor het werken op flexibele locaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

29 In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? *

Beantwoord deze vraag alleen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

° Is NIET Y'Nee' of 'Ja' op vraag '3 [Ldng]' (Bent u de leidinggevende van het team?) en Is N'Nee' of 'Ja' op vraag '3 [Ldng]' (Bent u de leidinggevende van het team?)

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
Mijn leidinggevende en ik hebben duidelijke afspraken gemaakt over wat hij/zij van mij verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ken de uitgangspunten van het sturen op output en kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat SMART afspraken te maken met mijn leidinggevende over de te leveren resultaten en kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat prioriteiten te stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet wat mijn te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn collega's weten wat de te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende kijkt meer naar het resultaat van het werk dan naar de gewerkte uren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn manier van werken is veranderd door het output gestuurd werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pas output gestuurd werken toe in mijn dagelijkse werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 In welke mate bent u het eens met de volgende uitspraken? *

Beantwoord deze vraag alleen als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

° Is Y'Ja' op vraag '3 [Ldng]' (Bent u de leidinggevende van het team?)

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
Het is mij duidelijk hoe ik prestatie-afspraken binnen mijn team moet vormgeven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ken de uitgangspunten van het sturen op output en kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat SMART afspraken te maken met mijn leidinggevende over de te leveren resultaten en kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in staat prioriteiten te stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet wat mijn te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn collega's weten wat de te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn leidinggevende kijkt meer naar het resultaat van het werk dan naar de gewerkte uren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn manier van werken is veranderd door het output gestuurd werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik pas output gestuurd werken toe in mijn dagelijkse werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 Hoe zou u uw ervaringen met HNW tot nu toe omschrijven? Welke van onderstaande uitspraken is het meest passend? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- er is vrijwel niets veranderd
- er is weinig veranderd
- er is relatief veel veranderd
- er is zeer veel veranderd
- ik heb hier nog geen mening over

32 Een kernpunt van HNW is het sturen op output en kwaliteit (resultaten) in plaats van sturen op aanwezigheid en gewerkte uren. Bent u bekend met dit aspect van het nieuwe werken? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- ja
- nee
- weet niet/ geen mening

33 In welke mate bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen? Na de invoering van HNW ... *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
...heb ik meer vrijheid in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...werk ik efficiënter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ben ik productiever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...is de kwaliteit van mijn werk verbeterd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ben ik flexibeler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...is mijn werk plezieriger geworden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...werk ik beter samen met collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ervaar ik minder regels en barrières in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ben ik productiever als ik zelf mijn werktijden kan bepalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kan ik meer werk aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kan ik met meer concentratie mijn werkzaamheden uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...weet ik beter waar andere collega's buiten mijn team mee bezig zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...deel ik zelf meer informatie met anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...heb ik eenvoudig informatie van anderen tot mijn beschikking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...is mijn privé werkbalans verbeterd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34 De invoering van HNW kan verschillende gevolgen hebben voor u. Hieronder staat een aantal mogelijke gevolgen opgesomd. Zijn de onderstaande zaken sinds de invoering van HNW in uw ogen toegenomen, gelijk gebleven of afgenomen? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Toename	Gelijk gebleven	Afname
overleg met collega's binnen mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
overleg met collega's buiten mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samenwerken met collega's binnen mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samenwerken met collega's buiten mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
face-to-face contact met collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uitwisseling van informatie met collega's binnen mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uitwisseling van informatie met collega's buiten mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35 In welke mate bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen? Na de invoering van HNW ben ik meer tevreden... *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
...met de mate waarin ik in mijn functie mijn kennis en vaardigheden kan benutten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...over de gezelligheid/sfeer op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met de mate waarin mijn functie creativiteit, vereist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met de omstandigheden (lawaai, temperatuur e.d.) waaronder ik mijn werk verricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met de vrijheid van handelen in mijn functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met de waardering die ik krijg voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in mijn functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...over de secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregelingen, spaarregelingen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met de mate van afwisseling in mijn functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...met mijn salaris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 In welke mate bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?

Na de invoering van HNW ... *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/ Niet van toepassing
...vind ik het belangrijker dat het werk goed verloopt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gaat mijn afdeling me meer ter harte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vind ik het vervelender als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...betekent mijn werk minder voor me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...voel ik me meer thuis bij mijn afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...is het werken bij mijn afdeling - vergeleken met andere organisaties – nog aantrekkelijker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vind ik het belangrijker dat mijn afdeling een goede naam heeft bij anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...doe ik meer mijn best om het werk zo goed mogelijk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37 Hoe waarschijnlijk is het dat u HNW (zoals deze is ingevoerd) aanbeveelt aan anderen, ervan uitgaande dat hun werkzaamheden dit toelaten? *

Kies het toepasselijk antwoord voor elk onderdeel:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Op een schaal van 0 tot 10:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

U kunt dit aangeven op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 buitengewoon onwaarschijnlijk is en 10 buitengewoon waarschijnlijk.

38 Hoeveel uur bent u gemiddeld per week betaald werkzaam? *

Vul uw antwoord hier in:

Minimum=0, maximum=70 uur (geen decimalen)

39 Hoeveel jaar werkervaring heeft u in totaal? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- minder dan 2 jaar
- 2 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 jaar of meer

40 Hoelang werkt u al bij het Ministerie van Defensie? *

Kies a.u.b. een van de volgende mogelijkheden:

- minder dan 2 jaar
- 2 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 jaar of meer

41 Heeft u tot slot nog suggesties ter verbetering van uw team met betrekking tot HNW?

Vul uw antwoord hier in:

U kunt maximaal 250 karakters invoeren.

Verstuur uw enquête

Bedankt voor uw deelname aan deze enquête.

Factor- en betrouwbaarheidsanalyses

Nr.	Het Nieuwe Werken	Factorlading
1	Welke mobiliteit vindt u het meest passend bij uw functie	0,650
2	Welke situatie is het meest op u van toepassing (locatie)	0,531
3	Maakt u gebruik van en bent u bekend met:	
	<i>Primaire werkplek</i>	<i>-0,144*</i>
	<i>Formele overlegruimtes</i>	<i>0,262*</i>
	<i>Informele overlegruimtes</i>	<i>0,202*</i>
	<i>Vergaderzalen</i>	<i>0,062*</i>
	<i>concentratiewerkplekken</i>	<i>0,194*</i>
	Telefooncellen	0,312
	Aanlandplek/flexplek	0,566
	<i>Loungeplekken</i>	<i>0,278*</i>
	<i>Projectwerkruimte</i>	<i>0,149*</i>
	<i>Directieruimte</i>	<i>0,080*</i>
4	Welke situatie is het meest op u van toepassing (werktijden)	0,446
	Wat is er voor u persoonlijk veranderd naar de invoering van	
5	HNW	
	Ik werk vaker thuis	0,597
	Ik werk op meerdere locaties van Defensie	0,638
	Ik reis vaker buiten de spits van/naar kantoor	0,518
	Ik werk vaker buiten de gebruikelijke kantoortijden	0,662
	Ik werk zoveel mogelijk digitaal	0,471
	Mijn reistijd gebruik ik vaker om te werken	0,450
	Ik sta minder in de file	0,578
	Het aantal kilometers dat ik per week reis is minder geworden	0,469
6	Hoe zou u uw ervaring met HNW tot nu toe omschrijven	0,525
Eigenwaarde		4,323
R²		19,7%
Cronbach's Alpha		0,779

**De factorlading is < 0,30 , dit item is niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse*

Nr.	Autonomie	Factorlading
1	Mijn lg geeft mij voldoende ruimte om mijn eigen werktijden in te richten	0,499
2	Mijn lg geeft mij voldoende ruimte om zelf te bepalen op welke locatie ik werk	0,581
3	Ik kies per dag meerdere malen een andere werkplek, afhankelijk van de activiteit die ik moet uitvoeren	0,340
4	Na invoering van HNW heb ik meer vrijheid in mijn werk	0,799
5	Na invoering van HNW ben ik flexibeler	0,742
6	Na invoering van HNW ervaar ik minder regels en barrières in mijn werk	0,763
7	Na invoering van HNW is ijn privé werkbalans verbeterd	0,768
8	Als ik echt ongestoord wil werken ga ik naar huis	0,431
Eigenwaarde		3,249
R²		40,6%
Cronbach's Alpha		0,760

Nr.	Feedback	Factorlading
1	Het is mij duidelijk hoe ik in mijn functie met HNW om moet gaan	0,574
2	Mijn lg en ik hebben duidelijke afspraken gemaakt over wat hij/zij van mij verwacht	0,805
3	Ik ken de uitgangspunten van het sturen op output en kwaliteit	0,884
4	Ik ben in staat SMART afspraken te maken met mijn lg over de te leveren resultaten en kwaliteit	0,81
5	Mijn collega's weten wat de te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van het team	0,836
6	Mijn leidinggevende kijkt meer naar het resultaat van het werk dan naar de gewerkte uren	0,528
7	<i>Mijn manier van werken is veranderd door het output gestuurd werken</i>	<i>0,202*</i>
8	Ik pas output gestuurd werken toe in mijn dagelijkse werkzaamheden	0,588
9	Ik weet wat mijn te leveren bijdrage is aan de doelstellingen van mijn team	0,787
Eigenwaarde		4,398
R²		48,9%
Cronbach's Alpha		0,862

**De factorlading is < 0,30 , dit item is niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse*

Nr.	Samenwerking	Factorlading
1	HNW leidt meer tot spontane ontmoetingen	0,574
2	Het delen van informatie is verbeterd	0,619
3	<i>Ik ben bekend met de werkafspraken die we binnen ons team hebben gemaakt</i>	<i>0,120*</i>
4	<i>Binnen ons team houden we ons aan de gemaakte afspraken</i>	<i>0,269*</i>
5	Na invoering HNW werk ik beter samen met collega's	0,708
6	Na invoering HNW weet ik beter waar andere collega's buiten mijn team mee bezig zijn	0,668
7	Na invoering HNW deel ik zelf meer informatie met anderen	0,667
8	Ik heb er last van als mijn collega's elders werken	0,425
9	Gevolgen: overleg met collega's binnen mijn team	0,648
10	Gevolgen: overleg met collega's buiten mijn team	0,532
11	Gevolgen: samenwerken met collega's binnen mijn team	0,620
12	Gevolgen: samenwerken met collega's buiten mijn team	0,573
13	<i>Gevolgen: Face to face contact met collega's</i>	<i>-0,481*</i>
14	Gevolgen: uitwisseling van informatie met collega's binnen mijn team	0,695
15	Gevolgen: uitwisseling van informatie met collega's buiten mijn team	0,579
Eigenwaarde		4,837
R²		32,2%
Cronbach's Alpha		0,838

**De factorlading is < 0,30 , dit item is niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse*

Nr.	Arbeidstevredenheid	Factorlading
	Sinds HNW is ingevoerd ben ik meer tevreden ...	
	met de mate waarin ik in mijn functie mijn kennis en	
1	vaardigheden kan benutten	0,850
2	over de gezelligheid/sfeer op mijn werk	0,732
3	met de mate waarin mijn functie creativiteit vereist	0,842
4	met de omstandigheden (lawaaï, temperatuur e.d.) waaronder ik mijn werk verricht	0,540
5	met de vrijheid van handelen in mijn functie	0,763
6	over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens het werk	0,804
7	met de waardering die ik krijg voor mijn werk	0,823
8	met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in mijn functie	0,835
9	over de secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregelingen, spaarregelingen)	0,810
10	met de mate van afwisseling in mijn functie	0,781
11	met mijn salaris	0,726
Eigenwaarde		6,657
R²		60,5%
Cronbach's Alpha		0,932

Nr.	Arbeidstevredenheid (intrinsiek)	Factorlading
	Sinds HNW is ingevoerd ben ik meer tevreden ...	
	met de mate waarin ik in mijn functie mijn kennis en	
1	vaardigheden kan benutten	0,876
2	met de mate waarin mijn functie creativiteit vereist	0,826
3	met de vrijheid van handelen in mijn functie	0,835
4	met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in mijn functie	0,895
5	met de mate van afwisseling in mijn functie	0,819
Eigenwaarde		3,618
R²		72,4%
Cronbach's Alpha		0,904

Nr.	Arbeidstevredenheid (extrinsiek)	Factorlading
	Sinds HNW is ingevoerd ben ik meer tevreden ...	
1	over de gezelligheid/sfeer op mijn werk	0,744
2	met de omstandigheden (lawaaï, temperatuur e.d.) waaronder ik mijn werk verricht	0,576
3	over de mogelijkheden contacten met anderen te onderhouden tijdens het werk	0,808
4	met de waardering die ik krijg voor mijn werk	0,833
5	over de secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregelingen, spaarregelingen)	0,816
6	met mijn salaris	0,758
Eigenwaarde		3,472
R²		57,9%
Cronbach's Alpha		0,845

Nr.	Betrokkenheid	Factorlading
	Na de invoering van HNW ...	
1	vind ik het belangrijker dat het werk goed verloopt	0,839
2	gaat mijn afdeling me meer ter harte vind ik het vervelender als er iets fout gaat in het werk, ook als	0,855
3	het niet mijn schuld is	0,856
4	<i>betekent mijn werk minder voor me</i>	<i>-0,314*</i>
5	voel ik me meer thuis bij mijn afdeling	0,810
6	is het werken bij mijn afdeling - vergeleken met andere organisaties - nog aantrekkelijker	0,675
7	vind ik het belangrijker dat mijn afdeling een goede naam heeft bij anderen	0,842
8	doe ik meer mijn best om het wek zo goed mogelijk uit te voeren	0,833
Eigenwaarde		4,780
R²		59,8%
Cronbach's Alpha		0,915

**De factorlading is < 0,30 , dit item is niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse*

Nr.	Betrokkenheid (werk)	Factorlading
	Na de invoering van HNW ...	
1	vind ik het belangrijker dat het werk goed verloopt	0,873
2	vind ik het vervelender als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is	0,890
3	<i>betekent mijn werk minder voor me</i>	<i>-0,451*</i>
4	doe ik meer mijn best om het wek zo goed mogelijk uit te voeren	0,861
Eigenwaarde		2,498
R²		62,5%
Cronbach's Alpha		0,865

**De factorlading is < 0,30 , dit item is niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse*

Nr.	Betrokkenheid (organisatie)	Factorlading
	Na de invoering van HNW ...	
1	gaat mijn afdeling me meer ter harte	0,862
2	voel ik me meer thuis bij mijn afdeling	0,865
3	is het werken bij mijn afdeling - vergeleken met andere organisaties - nog aantrekkelijker	0,776
4	vind ik het belangrijker dat mijn afdeling een goede naam heeft bij anderen	0,837
Eigenwaarde		2,796
R²		69,9%
Cronbach's Alpha		0,849